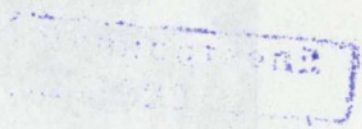


60.29-2/2
Ф-57

Міністерство освіти і науки України
Кіровоградський державний технічний
університет



Фільштейн Л.М.

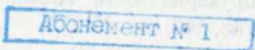
Менеджмент виробництва
(промислове виробництво)

(варіант)

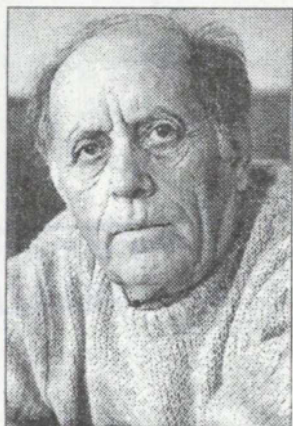
асл



Кіровоград



2001



Фільштейн Леонід Михайлович

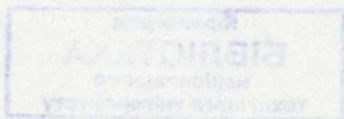
доктор економічних наук, професор, декан економічного факультету Кіровоградського Державного технічного університету, завідувач кафедри "Економіка праці та менеджмент", заслужений працівник народної освіти України, академік Академії економічних наук України

Фільштейн Л. М. Менеджмент виробництва (промислове виробництво) (варіант) К-д. Видавництво "Народне слово", 2001, 76 с.

Видається згідно з рішенням Вченої Ради Кіровоградського державного технічного університету № 2 від 24 вересня 2001 р.

Рецензенти: доктор технічних наук, професор Павленко І.І.; кандидати економічних наук, доценти Ляшенко О.О., Левченко О.М.

ISBN 966-7399-43-5.



Друкарня газети "Народне слово",
Тир. 500, зам. № 522.
24-89-90, 22-46-60.

Вступ

Розділ 1. Сутність, предмет, метод курсу “Менеджмент виробництва”

Розділ 2. Теоретичні та прикладні питання менеджменту виробництва

- 2.1. Теоретичні основи менеджменту виробництва
- 2.2. Система методів, функції менеджменту виробництва
- 2.3. Стиль менеджменту

Розділ 3. Виробниче підприємство

- 3.1. Загальна характеристика менеджменту підприємства
- 3.2. Первісний капітал
- 3.3. Менеджмент основного капіталу
- 3.4. Менеджмент обігового капіталу

Розділ 4. Трудовий потенціал

- 4.1. Категорія продуктивності
- 4.2. Трудові ресурси
- 4.3. Основи організації праці
- 4.4. Особливості організації праці службовців
- 4.5. Оплата та стимулювання праці

Розділ 5. Менеджмент виробничого процесу

- 5.1. Виробнича структура підприємства
- 5.2. Організація виробничого процесу
- 5.3. Особливості організації потокового виробництва
- 5.4. Підготовка виробництва: конструкторська та техно-

логічна

5.5. Інфраструктура виробництва

Розділ 6. Бізнес-передбачення

- 6.1. Проектування виробництва
- 6.2. Форми передбачень

7. Контрольні запитання

8. Можливі теми курсових робіт

9. Література

10. Про кафедру “Економіка праці та менеджмент”.

Вступ

Менеджмент – наука, яка вивчає механізм управління економікою, її складовими в умовах ринку: системи, методи, принципи, функції, організаційні структури тощо. Наука менеджмент ґрунтується на пізнанні закономірностей розвитку економічних систем, на яких покладене одна з найголовніших проблем – задоволення суспільства в ефективному функціонуванні економіки.

У деяких виданнях трактується, що менеджмент ґрунтується лише на тих економічних структурах, які функціонують в умовах товарно-грошових відносин і мають за мету лише виробництво продукції та послуг і отримують високі прибутки. Однак, менеджмент охоплює управління всім комплексом процесів функціонування держави, тобто:

- менеджмент економіки в цілому;
- менеджмент галузей матеріального, нематеріального виробництва, гуманітарної сфери, окремих підрозділів господарства;
- менеджмент виробництва як провідного блоку розвитку економіки;
- фінансовий менеджмент;
- маркетинговий менеджмент;
- менеджмент окремих сфер діяльності (кадровий);
- міжнародний менеджмент;
- інвестиційний менеджмент;
- менеджмент технічних, економічних, соціальних програм.

Для України вивчення проблем менеджменту є основою побудови незалежної, правової, заможної економіки.

Ця книга присвячена менеджменту підприємства, основної матеріальної частини, клітини великого економічного механізму держави.

Розділ 1. Сутність, предмет, метод курсу “Менеджмент виробництва”

Менеджмент підприємства – окрема абстрагована наука. Вивчає його як об’єкт управління виробництвом матеріальних благ: підприємство, утворення, організація діяльності, наукове формування ефективних наслідків господарської діяльності.

Наука менеджменту висунута на перший план економічної діяльності, поскільки стала особливо необхідною для економіки України на початку 90-х років минулого сторіччя, внаслідок отримання історичної незалежності. В цей момент виникла особливо гостра необхідність формування власної незалежної економіки, трансформації до ринкових умов функціонування.

При перебудові командного механізму управління та створенні ринкового став потрібним новий механізм управління економікою, “успадкованої” частини, а тепер самостійного об’єкту, який потребує докорінної структурної перебудови. Це поставило перед наукою менеджменту сотні, тисячі невирішених управлінських і організаційних питань.

Курс менеджменту вивчає систему управління підприємством незалежно від форм власності, організації, з врахуванням техніки, технології виробництва, організації, оплати праці, джерел формування промислового капіталу та організації ефективного його функціонування.

Вивчення курсу передбачає всебічну підготовку фахівців до управління підприємствами, в яких потрібні висококваліфіковані менеджери. Для сучасного менеджера потрібні:

- глибокі теоретичні знання управління: методів, механізмів, форм;
- практичні навички побудови систем, структур управління підприємствами;

- володіння сучасними методами та механізмами управління;
- володіння методами організації ефективної праці;
- володіння методами самоаналізу та самооцінки власної діяльності.

Доцільно запам'ятати, що:

Перше, менеджер – це управлінець, від англ. manage – управляти.

Друге, практична функція менеджера – зосередження та використання теоретичних, практичних знань і умінь на створення сучасних підприємств з сучасними вимогами функціонування, а діючих – поліпшення організації та управління сучасними великими технічно розвинутим виробництвом, застосування нових науково обґрунтованих форм організації та досягнення високих економічних і соціальних наслідків – кінцевих результатів.

Отже, сутністю сучасного менеджменту є всебічне пізнання теорії та практики управління промисловим підприємством, направлення знань на створення нових, розвиток діючих підприємств, досягнення в їх діяльності високої ефективності всіх елементів: господарських, фінансових і підприємств у взаємодії.

Предметом курсу є механізм управління підприємством в цілому та його техніко-економічними елементами та соціальними структурами у виробничій взаємодії.

Метод курсу: пізнавальний, враховуючи управління різними формами організації виробництва. Курс базується на глибокому пізнанні соціальних, економічних, організаційних заходів функціонування промислового виробництва.

Мета курсу полягає в отриманні необхідних теоретичних та практичних знань в економіці, організації, управлінні виробництвом матеріальних цінностей (послуг) в системі реальних умов функціонування техніки, технології ви-

робництва та ефективного використання праці, фінансових, кредитних і матеріальних ресурсів.

Структура курсу. Курс базується на вивченні сутності менеджменту виробництва, виробничого підприємства як об'єкту управління, його основних елементів, систем, функцій, трудового потенціалу, виробничого процесу та основ бізнес-передбачення.

Розділ 2. Теоретичні та прикладні питання менеджменту виробництва

2.1. Теоретичні основи менеджменту виробництва

В умовах трансформації виробничих підприємств в ринкову систему на перший план впливають проблеми заміни централізованих, командних методів організації та функціонування виробництва на ринкові. Перехід до самоуправління, самофінансування в умовах конкуренції, застосування повного комплексу механізмів, в яких слід будувати систему менеджменту в ринкових умовах.

Терміни “перебудова”, “реорганізація”, “інновації”, “застосування іноземного досвіду” негативно впливають на стан сучасного ринкового менеджменту і гальмують процес переходу до дійсно ефективної ринкової економіки. Такі економічні поняття, як “демократизм в умовах централізму”, “адміністративно-командний вплив”, “планове регулювання” відходять у сферу історії економіки від якої відходять всі постсоціалістичні країни.

Економічна наука нині виробляє механізми менеджменту, відмовляючись від спадщини. Розглядаються принципово нові підходи з використанням всіх елементів ринку.

Сучасний менеджмент пристосовується до нових умов господарювання. Нині непомірно зростає роль менеджера, його особистість, що підкріплюється глибокими всебічними знаннями основ економіки, техніки, технології, організації виробництва та систем управління.

Відсутність цих рис менеджера, як показує практика, несе в собі цілий вузол негативних наслідків господарювання, банкрутств, гострих конфліктів та порушення прав людей-виробничників.

Нинішній стан економіки в країні, де йде формування сучасної економічної системи, потребує повної зміни філософії формування ефективного менеджера.

По-перше, потрібні нові кадри – менеджерів з сучасними знаннями техніки, технології, економіки, фінансів, кредиту, обліку, аналізу, аудиту, права, конкретного об'єкту управління, формування економічного потенціалу та його функціонування.

По-друге, потрібне нове мислення в таких галузях наук, як економіка праці, управління трудовими ресурсами, методи та механізми вирішення соціальних проблем.

По-третє, по новому слід розглядати питання використання досягнень таких наук, як техніка, технологія виробництва, науково-технічний прогрес, інвестиції у виробництво.

По-четверте, використання досягнень таких розділів наук, переважно пов'язаних з системами та методами менеджменту, як: систематологія – вчення про механізм управління, в якій прослідковується мета та методи впливу; структурологія – вчення про техніку та кадри управління, механізм формування органів управління; процесологія – вчення про технологію, процеси та операції управління, місце та роль інформації та технічних засобів в системі управління; еволюціологія – вчення про динаміку управління, народження нових, їх функціонування, відмирання відживших методологій та систем. Все це формує основу менеджменту, а в даному контексті – менеджменту виробництва.

До найважливіших теоретичних і практичних проблем належить і вчення про основу прийняття управлінських рішень. Науково обґрунтовано прийняте управлінське рішення забезпечує високу ефективність функціонування виробничих систем.

До основних управлінських рішень належить: розробка та вибір варіанту програми створення і функціонування виробничого об'єкту в умовах ринку та конкуренції; об-

грунтування програми створення технічного потенціалу, використання трудових ресурсів, забезпечення стабільності роботи і вирішення соціальних проблем; також підготовка та реалізація одноразових документів: наказів, розпоряджень.

При прийнятті управлінського рішення слід всебічно дотримуватись процедур: враховувати реальну ситуацію на ринках товарів, трудових, фінансових ресурсів; реальну можливість створення підприємства з вимогами кількості, якості, вартості власних пропозицій; чи узгоджуються заходи, які передбачається провести з діючими загальними, в тому числі фінансовим, податковим, трудовим законодавством та умови функціонування в даному економічному регіоні. Що стосується вимог до конкретного проекту, то слід проаналізувати техніко-економічну обґрунтованість даного проекту, з якими кінцевими результатами проект буде реалізовано.

2.2. Система методів, функцій менеджменту виробництва

Методи менеджменту – це способи цілеспрямованого впливу на створення або перетворення об'єкту виробництва в високоефективний механізм, що функціонує в ринкових умовах. Наука менеджменту виділяє такі основні методи: організаційні, економічні, адміністративні, психологічні, соціальні.

Організаційні – це уміння розробляти проекти створення або перетворення підприємств (в даному випадку промислового напрямку), які спроможні ефективно функціонувати в ринкових умовах господарювання. Визначати обсяг попиту на дану конкретну продукцію (послугу), можливості конкурувати з подібними видами. А також уміння формувати підприємство, його капітал, трудові ресурси, структуру виробничих підрозділів.

Економічні – володіння економічними законами, що регулюють виробництво в умовах ринкової нестабільності.

Знання їх потрібні для побудови ефективного економічного механізму господарювання. Використовувати, в межах закону, фінансові, податкові, кредитні, грошові механізми, збалансувати доходи, видатки. Уміло використовувати механізм оплати, стимулювання праці, пенсійного забезпечення, прийма-ти активну участь в благодійній діяльності.

Адміністративні – прями зв'язки, оперативна реакція в системі управління між керівними і керованими ланцюгами системи.

Психологічні – уміння формувати злагоджений, працеспроможний колектив, враховувати психологічні відхилення окремих людей, всі психологічні чинники, від яких залежить працездатний настрій.

Соціальні – володіння механізмом створювати обґрунтовані соціальні відносини, які залежать від рівня життя, побуту людей, режиму роботи підприємства, врахування індивідуальних особливостей (активності в роботі, рівня професіональних знань, ефективності роботи) кожного найманого працівника.

Менеджмент виробництва передбачає повне врахування в діяльності всіх функцій управління. Під функціями слід розуміти галузь діяльності, пов'язану з нею сукупність процесів управління, складові для досягнення управлінських цілей. Функції менеджменту враховують масштаби та характер виробництва в цілому або його окремі складові частини.

До функцій управління належать: розробка проектів, програм, направлень, техніко-економічне їх обґрунтування; оперативне управління процесом виробництва; підбір кадрів, які по професійності, особистому відношенню до справ відповідають вимогам виробництва, об'єкту роботи, обсягу діяльності тощо.

У кожному конкретному випадку, при підборі фахівця на роботу, повинні бути чіткі вимоги, викладені згідно з посадовими інструкціями, в яких у конкретних формах розвива-

ються вимоги: що, де, коли, як, кількість, якість, оцінка діяльності.

Організаційна структура управління, зазначимо, пов'язана з сукупністю різноманітних взаємопов'язаних управлінських ланцюгів, що забезпечують повне здійснення функцій та завдань менеджменту.

Розглядаючи менеджмент виробництва, об'єктом менеджменту в даному випадку є фактори виробництва: технічна, технологічна підготовка, проектування продукції, послуги, фінанси, кредит, постачальницько-збутова діяльність, побут людей, облік, аналіз господарської діяльності, фінансові платежі, розрахунки, правове обслуговування, охорона тощо. А поскільки в структурі промислового підприємства є підрозділи та об'єкти управління, враховуються функціональні ознаки.

До об'єктів управління належать найперші ланки виробництва – дільниця, цех, спеціалізоване виробництво, робоче місце.

У цілому, система менеджменту базується на єдності, взаємозалежності та взаємообумовленості оптимальних співвідносин, а також пропорційності систем і підсистем, оптимальному рівні взаємозв'язків, ритмічності процесу виробництва, матеріально-технічного забезпечення, збуту, на дії законів держави.

2.3. Стиль менеджменту

Поняття “стиль менеджменту” відноситься безпосередньо до стилю роботи менеджера, його відносини з підлеглими, виконавцями робіт. Форми взаємовідносин, окрім того, що формуються знаннями – теорії та практики – роботи з людьми, передбачають особисті властивості, як в народі кажуть, талант – дар Божий.

У спілкуванні з людьми виконуються функції, які передбачаються, перш за все, законом, тобто владою керівника та ті, що формують його особистий авторитет.

Розглянемо це:

Що передбачає “влада” керівника	Що дає особистий авторитет
1. Право, дане менеджеру законом	1. Повага, визнання керівника як особистості
2. Право, розповсюджене в межах повноважень на даній посаді	2. Авторитет виходить за межі функцій, передбачених для даного об’єкту, посадою.
3. Підкорення владі обов’язкове. Не завжди воно приймається з повагою	3. Підкорення авторитету не регламентується. Авторитет передбачає шанування, поклоніння.

Тому управління в системі менеджменту є більш ефективним, коли поєднуються дана керівникові посадою влада та особистий авторитет. Слід пам’ятати про ганебність “дешевого” авторитету і про те, що право працювати з людьми – це складна наука, підкорення людей своїй волі, тобто це – мистецтво.

Сучасний менеджеризм пов’язаний з системою збору, обробки і передачі інформації, розробкою та прийняттям управлінських рішень, застосуванням сучасної комп’ютерної, організаційної техніки, системами зв’язку, використання банку науково-технічної інформації.

Основні особливості менеджменту пов’язані з:

- розподілом і кооперацією праці по вертикалі (щаблевий рівень в системі керівництва: галузь, окреме підприємство, підрозділ) та горизонталі (фахівці різної спеціалізації), розподілом праці по галузевих, цільових ознаках, однорідності виконуваних робіт, а також технологічній однорідності;

- організацією робочих місць залежно від вузької спеціалізації (наприклад, конструктор, технолог, економіст, маркетолог);

- оснащення робочих місць системою організаційної техніки, зв'язку, спеціальним устаткуванням;

- забезпечення робочих місць первинною документацією, паперово-бланковою продукцією, інструментом, копіювально-множувальною технікою, довідковою літературою;

- забезпечення засобами механізації, системами користування ІОТ, математичним забезпеченням, інформаційним, діловодським обслуговуванням;

- специфічними методами (нормування праці, використовуючи методи експертних оцінок, математико-ймовірнісними підходами);

- з особливостями умов розумової праці;

- оплатою і стимулюванням праці (по критеріях оцінки кінцевих результатів).

До особливостей роботи менеджера належать особливості оцінки його роботи. Донині не відпрацьовані критерії, тобто прямі підходи для кількості проведених семінарів, нарад, викликів, оперативних нарад визначення кількості та якості роботи керівника, виконаної в одиницю часу. Скажімо, чи може бути критерієм та оцінкою роботи керівника.

Тому оцінкою роботи менеджера є результати діяльності (по комплексу оцінок) по об'єкту, яких входить до об'єкту управління, закріпленого за конкретною управлінською посадою.

Розділ 3. Виробниче підприємство

3.1. Загальна характеристика менеджменту підприємства

У сучасній економічній системі функціонують за формою дії підприємства виробничої сфери промисловості, сільського господарства, будівництва, матеріально-технічного обслуговування, транспорту, торгівлі, комунального господарства, побутового обслуговування. Невиробничої сфери бюджетні організації, позабюджетні формування.

Підприємства будуються за принципом характеру, змісту виробництва та техніко-економічному призначенню, формами власності. За даними Державної статистики, в Україні в кінці минулого століття, а в даному предметі розглядаються промислові підприємства, діяло в промисловості на правах колективної власності 75,2 % підприємств. Найбільша питома вага 90 – 92 % в легкій, харчовій, фарфоро-фаянсовій промисловості; 82 – 84 % – хімічній, нафтохімічній промисловості, будівельних матеріалів; 65 – 78 % – лісовій, деревообробній, целюлозно-паперовій промисловості, кольоровій металургії, машинобудування та металообробка. Значна кількість, близько 50,2 % підприємств, створені як акціонерні товариства.

Державних підприємств на цей час налічується 24,3 відс. В основному це підприємства паливної, електроенергетичної, комбікормової промисловості.

Ще незначна частка підприємств приватної власності (0,3 відс.) та міжнародної власності (0,2 відс.)

Виробниче підприємство – промислове – це виробничо-господарська одиниця, яка функціонує в умовах ринку і вільної конкуренції, профільована на виготовленні промислової продукції, роботи, послуги виробничого напрямку та є самостійною (або в рамках асоціації, концерну) за організаційно-економічним, виробничо-технічним характером функціонування.

Менеджмент такої одиниці передбачає систему методів та механізмів впливу на створення, функціонування асоціацій, концернів, окремих підприємства та їх підрозділів: проектно-передбачуваних, організаційних, функціональних та економіко-стимулюючих виробництв з високою організацією праці, із задоволенням усіх соціально-трудова, психологічних, санітарно-гігієнічних та інших потреб, що забезпечують гармонію розвитку, ефективність виробництва, життєвий рівень населення.

В останні роки формуються утворення у формі різноманітних фірм.

Фірни будуються за принципом ринкового підприємництва. В їх числі окремі підприємницькі, колективні, групові підприємницькі утворення.

В основному фірни утворюються як: *дрібні*, по значимості капіталу, *середні*, теж по значимості капіталу, залежно від ступеня концентрації виробництва та капіталу.

Класифікація фірм передбачає ґрунтування за ознаками виду, характеру господарської діяльності, правовому положенню, характеру власності, приналежності капіталу, сфер діяльності.

По виду та характеру господарської діяльності розрізняють фірни: промислові, торговельні, транспортні, страхові, інжинірингові, орендні, туристичні, фінансові, біржові та інші.

Промислові фірни в основу своєї діяльності покладають виробництво товарів промислового, громадського, суспільного споживання.

В Україні фірни формуються, як і в інших країнах: промислові підприємства; сільськогосподарські підприємства; будівельні підприємства; транспортні підприємства.

А в деяких випадках: торговельні; кредитні тощо.

Багато фірм, особливо на периферії, створюються у формі малих підприємств.

Нижче подається таблиця даних по Кіровоградщині.

Таблиця 1

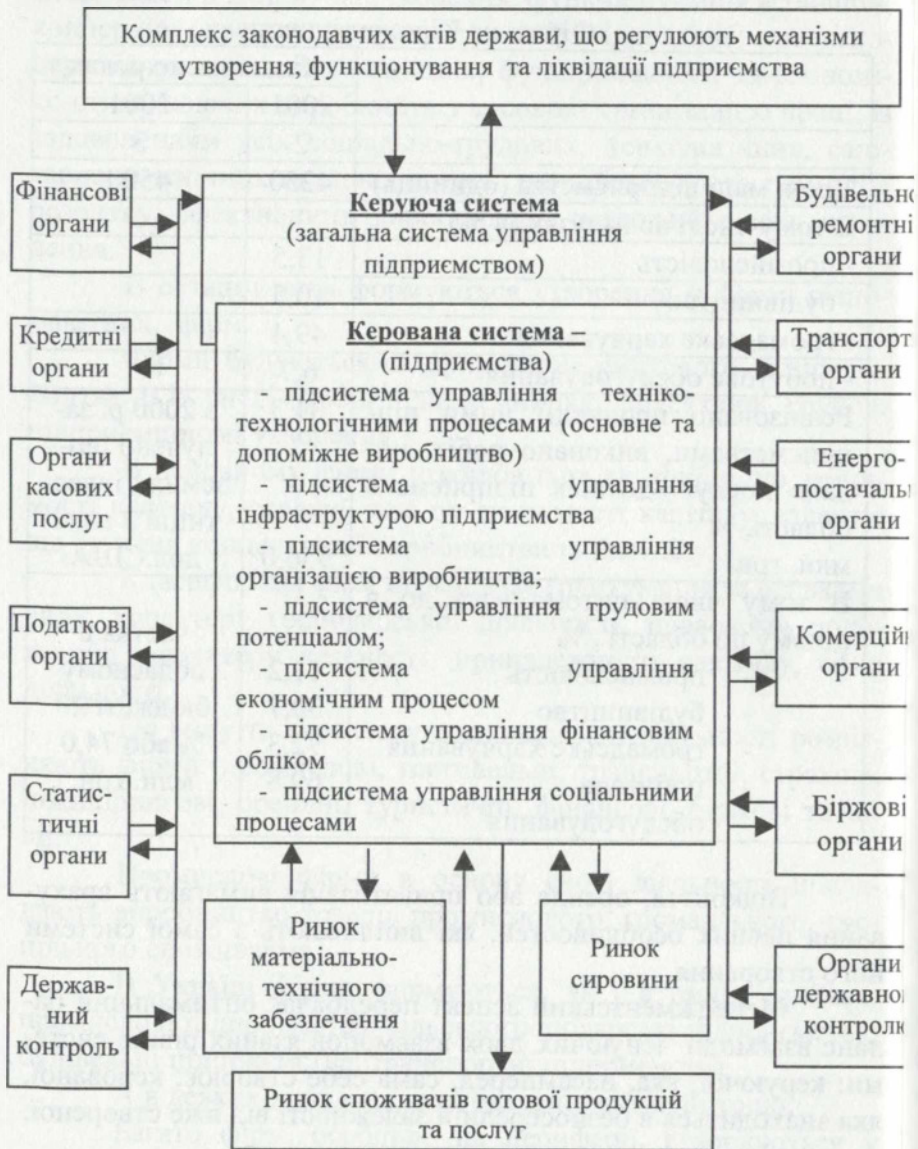
Фірми на Кіровоградщині

	Кількість по роках	
	2001	2001
1	2	3
Діючі малі підприємства (одиниць)	4250	4500
В тому числі по галузях (в %)		
- промисловість	13,5	
- будівництво	10,5	
- громадське харчування	49,4	
- побутове обслуговування	6,7	
Реалізовано продукції цими підприємствами, виконано робіт, надано послуг до всіх підприємств області, %	34,3	з 2000 р. залучено іноземних інвестицій 3 млн. дол.США
млн. грн.	956,0	дол.США
В тому числі питома вага до в цілому по області, %		частка в обласному бюджеті 20 % або 74,0 млн. грн.
- промисловість	11,2	
- будівництво	30,7	
- громадське харчування	72,3	
- побутове обслуговування	69,8	

Відкриття, оренда або приватизація вимагають врахування певних особливостей, які впливають з самої системи його створення.

Менеджментський аспект передбачає оптимальний баланс взаємодії існуючих двох взаємопов'язаних рівнів системи: керуючої, яка, насамперед, сама себе створює; керованої, яка знаходиться в безпосередній залежності від вже створеної, високоефективної керуючої системи.

Це можна побачити на схемі 1.



Керуюча система складається з органів управління підприємством. Вона покликана забезпечувати ефективне функціонування системи управління керованої.

У загальній системі – система керована складається з цілого ряду складових підрозділів управління – підсистемами підприємства, таких як:

Підсистема управління техніко-технологічним розвитком і функціонуванням. Ця підсистема пов'язана зі створенням і експлуатацією засобів праці – машин, механізмів, апаратів та технологією їх використання. Тобто, мова йде про технологічний процес, функцією якого є перетворення предметів праці – основних і допоміжних видів сировини – в готову продукцію, в заданих параметрах по кількості та по якості.

Підсистема управління інфраструктурою підприємства. Сюди входять транспорт, зв'язок, канали, портові об'єкти, енергетичне, інструментальне, ремонтне, складське господарство. Головне завдання – повністю забезпечити ефективне функціонування виробничого процесу. Для цього створюються служби, що займаються технологічною підготовкою виробництва, техніко-технологічним переозброєнням.

Підсистема управління організацією виробництва, з допомогою якої формуються та використовуються всі складові елементи раціонального використання засобів праці, предметів праці та самої праці, яка приводить всі елементи в дію. На систему покладається завдання розробки та використання засобів по найбільш обґрунтованому, технологічно і науково, сполученню всіх елементів в процесі виробництва. Для цього створюються служби для управління організацією виробництва.

Підсистема управління трудовим потенціалом віддзеркалює організацію, розподіл, кооперацію та раціоналізацію праці всіх груп працівників: керівників, фахівців, технологічних виконавців; робітників – по групах, професіях, робочих розрядах, забезпечуючи високу продуктивність праці кожного

і всіх разом. Для цього створюються служби кадрів праці та заробітної плати.

Підсистема управління економічним процесом, пов'язана з вирішенням проблеми результативності використання всіх матеріальних, трудових та фінансових ресурсів. Тут вирішуються питання внутрішніх та зовнішніх економічних зв'язків, захисту економічних інтересів підприємства, питання закріплення в ринках матеріально-технічного постачання та збуту, контролю за виконанням договірних вимог. Для цього створюються служби управління економічним процесом.

Підсистема управління фінансами та обліком. До цієї підсистеми відносяться вимоги підтримки фінансової стабільності підприємства, збалансування доходів та видатків, підтримки стабільних зв'язків та розрахунків по платежах до бюджетів, кредитних договорів з банками, біржами (фінансовими), створення та функціонування ефективних форм обліку та звітності і оперативного, статистичного, бухгалтерського; організація ефективного внутрішнього фінансово-економічного контролю та аудиту. Для цього створюються фінансові, облікові, аудиторські служби.

Підсистема управління соціальними процесами. Для сучасного виробництва за для його ефективного функціонування вирішуються питання режиму праці та відпочинку, створення необхідних житлових умов, дитячих, навчальних та інших закладів, створюються умови для відпочинку: санаторії, будинки відпочинку. І величезна робота ведеться по створенню нормальних соціальних, психологічних, санітарних, гігієнічних умов праці. Для цього теж створюються відповідні служби.

Таким чином, кожне окреме підприємство є мікроорганізмом, яке функціонує згідно з законами України. І в той же час кожне підприємство є елементом макроструктури економічного комплексу держави.

3.2. Первісний капітал

Капітал має чітку класифікацію: абсолютна власність підприємця, суспільна власність (колективна, комунальна), корпоративна (державна, асоціації, змішана). Залежно від власності формується первісний капітал, який є основою створення підприємства; акціонерний капітал, змішаний державно-акціонерний. Вони є основою заснування підприємства. Окрім того, використовуються кредитні форми, як позичковий капітал, з гарантією повернення за окрему плату (банківській відсоток).

При вирішенні питання по створенню підприємства розробляється Бізнес-план, проект майбутнього підприємства. Для цього вивчаються потреби в даному продукті, послугі, від цього залежить профілювання виробництва:

- обсяг потреб в даному продукті, послугі, яку потрібно створити потужність;
- географія та можливості підприємств в забезпеченні матеріально-технічними ресурсами, від цього залежать можливості та науково-технічний рівень створюваного підприємства, капітальні витрати на створення основного капіталу;
- географія та можливості підприємств в забезпеченні сировинними ресурсами, від цього залежить в просторі, терміні, обсязі функціонування обігового капіталу;
- можливості формування трудового потенціалу.

Лише після цього вирішується питання про рівень інвестицій, які слід вкласти в створення підприємства. Первісний капітал має бути у засновників, тобто свій.

Це основні питання, які, безумовно, не вичерпують обсягу всіх проблем по створенню підприємства.

Якщо вирішуються питання про подальший розвиток вже діючого підприємства, то до вищезазначених проектних

питань приєднуються питання перепрофілізації, переозброєння, перепідготовку трудового потенціалу. Безумовно, приєднується також додаткове фінансове джерело – можливості використання власно накопичених інвестиційних ресурсів.

3.3. Менеджмент основного капіталу

Менеджмент основного капіталу передбачає визначення виробничої потужності підприємства. Потужність створюється в формі основних виробничих фондів.

Основні виробничі фонди формуються за допомогою інвестицій в національній або іноземній валюті. Основні виробничі фонди безпосередньо використовуються в технологічному процесі як засоби праці. Їх вартісна величина переноситься на готовий продукт по частинах залежно від зношування: фізичного та морального.

Для загальної виробничої потужності підприємства головним є утворення активної частини (машин, механізмів, устаткування, технологічного транспорту). Створюється також та частина, яка безпосередньо не бере участі в технологічному процесі, але формує сприятливі умови для ефективного функціонування виробництва - виробничі будови, споруди, офіси для керівного персоналу.

Особлива увага звертається на те, що виробнича потужність є головною величиною, яка відбивається в показниках виробництва – випуску продукції (кількості, якості, вартості, трудомісткості) при даній структурі основних виробничих фондів. Тобто, на готову продукцію переноситься щорічно частка активної частини. Виробнича потужність підприємства, цеху, дільниці розраховується на максимально можливу віддачу капітальних вкладень з врахуванням відсотків в об'язі на ремонт та технічне обслуговування виробництва.

У загальному вигляді потужність виробничого проекту - P_v розраховується по такій формулі:

$$П_о = \frac{F_k}{T}, \quad (1)$$

де: F_k – корисний фонд часу і випуск продукції (год.)

T – трудомісткість одиниці продукції (нормо-год.)

Величина F_k знаходиться в прямій залежності від режиму роботи підприємства, змінності виробництва.

Основні виробничі фонди складаються з таких груп: будівлі основних і допоміжних цехів, адміністративні будівлі; споруди, передавальні улаштування; робочі машини, вимірювальні та регулюючі засоби, електронно-обчислювальна техніка; транспортні засоби, інструмент; виробничий та господарський інвентар тощо. Вони мають кількісні та якісні натурально-речові значення, потрібні для групування належності, потужності, а також вартісні одиниці – для визначення потреби в інвестиціях і для структури виробничих фондів.

Система оцінок займає найважливіше місце в менеджменті основного капіталу. Завдання полягає в тому, щоб при найменших інвестиціях створювати максимальні потужності підприємств. Це відповідатиме можливості оперативного переоснащення, орієнтуючись на зміну ринкових умов і конкуренції.

Повна первісна оцінка B_n^n включає в себе первісні витрати на придбання, побудову основних виробничих фондів (B_k), витрати на доставку (B_d), витрати на монтаж, установку (B_y), витрати на модернізацію (B_m), витрати на реконструкцію (B_p).

$$B_n^n = B_k + B_d + B_y + B_m + B_p \quad (2)$$

Первісну оцінку називають балансовою.

У процесі експлуатації основні фонди зношуються, тому використовується оцінка за вирахуванням зносу (A_3). Така оцінка називається залишковою.

$$B_3 = B_n^n - A_3 \quad (3)$$

Оцінка відновлювальна застосовується у випадках, коли за станом (нормами) амортизації устаткування повністю зношується, але має ще потенційну можливість у використанні. В таких випадках здійснюється переоцінка та встановлюється нова ціна – відновлювальна (B_n).

$$B_n^s = B_n^n \times K, \quad (4)$$

де K – коефіцієнт, який корегує ціну внаслідок переоцінки.

Відновлювальна ціна змінюється (зменшується) внаслідок зносу по формулі, яка приведена вище. Це потрібно знати, виходячи з механізму створення максимальних потужностей, економлячи інвестиційні витрати.

Вже згадувалось, що в процесі експлуатації основних фондів йде процес амортизації – фізичної та моральної. В економічному плані їх врахування в економічній діяльності будується на основі встановлення обґрунтованих нормативів зносу кожного з видів основних виробничих фондів.

Скажімо, щоб встановити норму амортизації, треба знати дійсний термін служби фізичного та морального зносу того чи іншого виду основних виробничих фондів в роках. Тоді норма амортизації дорівнюватиме, у відс.

$$H_{ам} = \frac{100}{\gamma}, \text{ у відс.} \quad (5)$$

де γ – термін служби, фізичного та морального зносу в роках

Приклад: термін служби верстата $A=20$ років, то $100 : \gamma(20) = 5$ відс. Тобто, щорічно зношується 5 відс. вартості конкретного виду основних фондів.

З допомогою цього показника вирішуються 2 задачі:

Перша: про джерело фонду амортизації.

Сума амортизації дорівнює:

$$B_n^n \times H_{ам} \quad (6)$$

Приклад: $B_n^n = 2000$ грн., а $H_{ам} = 5$ відс. на рік то сума амортизації $2000 : 5/100 = 400$ грн.

Фонд амортизації утворюється за рахунок включення цієї суми амортизації до собівартості продукції, яка виготовляється і реалізується.

Друга: про джерело витрат на відновлення основних виробничих фондів. В даному випадку вирішуються питання про поділ норми амортизації, а від цього суми амортизації на дві частини.

а) на частину, котра забезпечує повне відновлення основних фондів – реновацію, H_p

б) на частину, котра забезпечує витрати на капітальний ремонт і модернізацію, H_m

Таким чином

$$H_{ам} = H_p + H_m \quad (7)$$

Поділ залежить від потреби підприємства, новизни чи старіння основних фондів і стану їх зносу. Якщо $H_p = 80$ відс., а $H_m = 20$ відс., то сума в 100 грн. розподілиться в цій же пропорції на вище згадані частини.

Менеджер використовує *систему в системі якості* показників основних виробничих фондів, головним з яких є зменшення питомої ваги їх вартості в вартості готової продукції при незмінних цінах. Це збільшує прибуток підприємства та віддачу основних фондів, яка повинна базуватись на показниках повного використання потужності підприємства, що також збільшує доходи підприємства.

3.4. Менеджмент обігового капіталу

Менеджмент обігового капіталу передбачає створення фінансових умов у національній чи іноземній валюті в обслуговуванні виробництва. В даному разі вирішуються два основних питання: а) про кількісну потребу в авансованих коштах для виробництва (в мінімальному значенні власних і запо-

зичених); б) про організацію обігу коштів та скорочення в часі і отримання більш високого прибутку після кожного кругообігу.

Обіговий капітал обслуговує такі сфери діяльності:

покриття витрат на формування необхідних виробничих запасів;

покриття витрат на незавершене виробництво, куди входять всі комплектуючі елементи – деталі, напівфабрикати, незібрані вироби;

покриття витрат майбутніх періодів;

покриття вартості готової продукції, котра призначена до продажу та та, що знаходиться в дорозі й не оплачено покупцем.

У загальній сумі обігових коштів покриття витрат на формування необхідних виробничих запасів займає найбільше місце (50-52 відс.). Для окремих підприємств ця частка має різні значення. До виробничих запасів відносяться:

- сировина, основні матеріали, покупні напівфабрикати, з яких безпосередньо виготовляється продукція;
- допоміжні матеріали;
- паливо, паливно-мастильні матеріали;
- тара та тарні матеріали;
- запасні частини для ремонту устаткування та різний малокоштовий інвентар.

Суми на покриття визначаються залежно від потреби, особливостей виробничого процесу та тривалості його в часі.

Формуються запаси: біжучі, страхові, підготовчі, транспортні, виходячи з середньодобової потреби, інтервалів постачання і необхідного часу для підготовки того чи іншого матеріалу для виробництва (наприклад, сушка деревини, підготовка матеріалів до виробництва).

Менеджер-організатор обігових коштів має всебічно володіти теорією, практикою та первісною інформацією про:

- потребу в коштах як власних, так і запозичених;
- швидкість (в днях) їх проходження через всі стадії обігу;
- можливі резерви скорочення їх потреби.

Особливе місце займає питання про термін обігу обігових коштів. Нагадаємо, що ці кошти проходять один за одним такі стадії обігу:

- перша, коли на авансований капітал формуються виробничі запаси, тобто гроші (Γ) приймають форму матеріальних виробничих запасів ($MВЗ$)

$$\Gamma \longrightarrow MВЗ$$

- друга, коли виробничі запаси (основна сировина, допоміжні матеріали) надходить у виробництво, з яких формується готовий продукт. Цю стадію прийнято називати виробничою

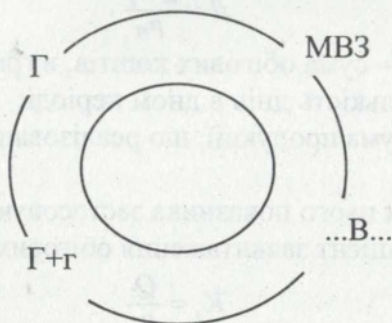
$$(\dots B \dots);$$

- третя – стадія реалізації готової продукції – товару (T) та отримання виручки – грошей, в складі яких закладено доход, тобто

$$\Gamma + \gamma$$

Це можна побачити в такій схемі:

Схема 2



Зі схеми видно:

Перше, зміну форм вартостей:

$\Gamma \rightarrow \text{МВЗ} \rightarrow \dots \text{В} \dots \rightarrow \text{T} \rightarrow \Gamma + \Gamma$

Друге, розриви – тут приймають участь кредитні гроші.

Рисочки, які перетинають шлях кожної з наступних форм показують розриви в потребі грошей, коли власних грошей не вистачає. В цих випадках їх місце займають отримувані в банках кредити (короткострокові) для покриття тимчасової недостатчі власних обігових коштів.

У даному випадку менеджер користується матеріалами аналізу всіх проміжків часу по всіх стадіях обігу для визначення резервів прискорення обігу обігових коштів.

Управління обігом – механізм досягнення позитивних результатів:

- зменшення потреби в обігових коштах;
- економії обігового капіталу;
- прискорення обігу коштів.

Основними показниками вимірювання стану обігу обігових коштів приймають економічні вимірювальники обігу. Для цього умовно приймається рік за 360 днів, півроку – 180, три місяці – 90 днів.

Приміром, щоб визначити тривалість обігу в днях (Д) користуються формулою:

$$D = \frac{Q \cdot t_g}{P_n}, \quad (8)$$

де Q – сума обігових коштів, в грн. або в іншій валюті;

t_g – кількість днів в дном періоді;

P_n – сума продукції, що реалізована в грн. або в іншій валюті.

Окрім цього показника застосовують такі показники.

Коефіцієнт завантаження обігових засобів (K_3):

$$K_3 = \frac{Q}{P_n} \quad (9)$$

Коефіцієнт обіговості коштів ($K_{об}$)

$$K_{об} = \frac{Pn}{Q} \quad (10)$$

Перший показує, скільки припадає обігових коштів на одну грошову одиницю реалізації. З його допомогою вирішується питання поетапного зменшення потреби в обігових коштах.

Другий показує, яка кількість продукції припадає на одну грошову одиницю обігових коштів. З його допомогою вирішуються питання про збільшення випуску продукції на одиницю обігових коштів.

Постійний контроль за обігом обігових коштів, відшук можливостей поліпшення їх використання веде до економії, зменшення потреби в обіговому капіталі.

Розділ 4. Трудовий потенціал

4.1. Категорія продуктивності

Ефективність менеджменту виробництва безпосередньо пов'язана з продуктивністю праці, яка характеризується ефективністю трудової віддачі, зайнятих на даному виробництві трудових ресурсів. Діюча практика вже виробила та перевірила систему вимірників продуктивності праці, яка характеризує в цілому стан ефективності менеджменту трудового потенціалу.

У прикладному виробничому плані продуктивність праці висвітлює спроможність виробничого колективу виробляти більше продукції в розрахунку на одного працюючого, зайнятого безпосередньо в матеріальному виробництві, за одиницю робочого часу.

Продуктивність праці – це виробіток продукції в одиницю робочого часу. Чим більше виробляється продукції в одиницю робочого часу, тим вища продуктивність праці.

Зворотнім показником продуктивності праці є час, що витрачається на виробництво одиниці продукції. Тому у всіх випадках продуктивність праці розглядається через призму економії робочого часу.

Слід розрізнити *поняття продуктивність індивідуальної праці*, що характеризується витратами т.з. живої праці людей, а також *суспільної праці*, що характеризується сумарними витратами живої і втіленої праці в засобах виробництва – машинах, матеріалах, паливі, енергії тощо).

Для вимірювання продуктивності праці в практиці застосовуються такі системи показників:

Вартісні показники. Необхідні в ринкових умовах. Вони дозволяють враховувати особливості багатонаменклатурного виробництва, бути наскрізними для розрахунків в цілому в об'єднаннях, фірмах.

Покажемо це на формулах:

$$ПП_{(i)} = \frac{\sum_1^m n \cdot p_{(i)}}{\bar{K}}; \quad (11)$$

$$ПП_{(c)} = \frac{\sum_1^m ВВП(НД)}{\bar{\Phi}_{\text{вир}} + \bar{\Phi}_{\text{ЗП}}}, \quad (12)$$

де: $ПП_{(i)}$ – продуктивність індивідуальної праці (місяць, квартал, рік), грн.

$ПП_{(c)}$ – продуктивність суспільної праці (місяць, квартал, рік), грн.

$\sum_1^m n \cdot p_{(i)}$ – вартість виробленої продукції від i до m , n – кількість кожних одиниць; $p_{(i)}$ – вартість кожної одиниці (за період часу).

$\bar{\Phi}_{\text{вир}}$ – вартість виробничих фондів

$\bar{\Phi}_{\text{ЗП}}$ – річний фонд заробітної плати

\bar{K} – середньорічна (місячна, квартальна, річна) чисельність промислово-виробничого персоналу, осіб

Натуральні показники. Такі показники характеризують виробіток продукції в натуральному вигляді (шт., м, т, км тощо): вугілля, чавун, прокат, сталь, кількість однойменних одиниць продукції, деталей, вузлів, комплектуючих одиниць. Ці показники віддзеркалюються в тих же формулах, що й показані вище (в чисельнику).

Як натуральні застосовуються показники в умовних одиницях: машинокомплекти, умовні банки, умовні туби.

Застосовуються й комплексні показники: кв.м. (для тканин), тонно-кілометри (перевезення) тощо.

Трудові показники. Найбільш точно характеризують трудомісткість виробництва в норма-годинах. Якщо трудомісткість знижується - це й є зростання продуктивності праці. Слід розрізнявати трудомісткість технологічну і повну.

Під технологічною трудомісткістю розуміють прямі витрати праці (в нормованому робочому часі) на виробництво одиниці продукції. Під повною трудомісткістю розуміють загальні витрати праці працівників на виробництво продукції.

$$T_{np(повна)} = (t_{мехн} + t_{дон} + t_{обсл}) + (t_{ПП} + t_{сл} + t_{МОП} + t_{пво}) \quad (13)$$

Для того, щоб визначити продуктивність одиниці:

$$ПП = \frac{\sum_{i=1}^m n \cdot t_{ум}}{\bar{K}} \quad (\text{норми.}) \quad (14)$$

Цей показник має ряд недоліків і для того, щоб чітко встановити дійсне збільшення продуктивності праці, слід співставити:

$$T_{проект} < T_1 \quad (15)$$

Продуктивність (від лат. *productus* – вироблений, створений). А продукт – річ, яка йде на споживання – це результат корисної, цілеспрямованої (виробничої, невиробничої, духовної) діяльності людей.

У матеріальному виробництві розрізняють:

Валовий суспільний продукт, який складається з продукту, виробленого в галузях народного господарства. Валовий випуск – вартість виробничих одиниць – резидентів.

Товарна – це частина продукції, призначена до продажу.

Валовий внутрішній продукт – сума доданих вартостей по галузях народного господарства плюс чисті податки на виробництво та імпорт.

До кінцевого продукту відносять валовий (чистий) прибуток, який характеризує перевищення доходів над витратами, що утворюється у сфері реалізації (продажу).

По функціональній ролі ВВП поділяється на:

- створені засоби виробництв (основні виробничі фонди й матеріально-виробничі ресурси);
- створені засоби споживання.

Кожен продукт виступає у двох вимірах. У формі споживчої вартості (натуральний, кількісний і якісний продукт) і у формі вартості, яка віддзеркалюється в ціні товару. Це дає змогу планувати, прогнозувати, обліковувати всі види продукції в кількісно-якісному виразах і по вартості, йдучи від первинної форми виробництва (мікроекономічного рівня) до макроекономічної системи оцінки, складання та управління процесом збільшення виробництва споживчих вартостей.

Національний доход – найважливіший показник виробництва новоствореної вартості. Це нова вартість, яка збільшується як результат збільшення обсягу виробництва та економії перенесеної вартості на готовий продукт.

4.2. Трудові ресурси

Трудові ресурси – найактивніший елемент менеджменту виробництва. Менеджмент трудових ресурсів пов'язаний з підбором, формуванням трудового потенціалу, організацією праці, підготовкою, перепідготовкою, створенням необхідних соціально-економічних умов життє- та працездіяльності людей.

Трудові ресурси – це частка населення країни, яка є носієм необхідних фізичних, розумових даних, а також здібностей й необхідних знань для конкретної трудової діяльності.

Безпосередньо у виробничій діяльності підприємства беруть участь: менеджери, основна функція яких – загальне управління виробництвом, менеджери з окремих напрямлень і спеціалізації виробництва, інженерно-технічний, економіко-організаційний персонал, робітники різного профілю спеціалізацій, підпорядкованих спеціалізацій даного підприємства та його підрозділів. Сюди також включається молодший обслуговуючий персонал і пожежно-вартова охорона. Трудові ресурси інфраструктурних підрозділів в структурах стосовно їх спеціалізації (про що сказано вище).

Чисельність трудових ресурсів підприємства характеризує потенціальну потребу в живій праці, відповідно до характеру, обсягу та спеціалізації виробництва.

Кількісна величина трудових ресурсів (КТР) залежить від трудомісткості видів праці та загальної кількості окремих видів робіт. Знаючи баланс робочого часу окремого фахівця неважко визначити і потребу (\bar{K}_{mp}):

$$\bar{K}_{mp} = \frac{T}{B}, \quad (16)$$

де: T – загальна трудомісткість робіт (нормо-годин на рік, півроку, три місяці)

B – баланс робочого часу фахівця (нормо-годин на рік, півроку, три місяці).

Скажімо, якщо загальна трудомісткість робіт на рік 2200 нормо-годин, а баланс робочого часу одного фахівця 220 нормо-годин, то для виконання програми потрібно $(2200:220) = 10$ виконавців.

Потенціальна можливість досягнення високих результатів знаходиться в реальній продуктивності трудових ресурсів. Висока продуктивність дозволяє не лише всебічно забезпечувати високий рівень приросту виробництва та його доходів, а й дозволяє виробляти продукт для потреби, як для внутрішнього, так і для зовнішнього ринків. Потенціальна можливість буває низькою внаслідок низької продуктивності, віддачі від функціонування трудових ресурсів.

Тому організаційні заходи завжди повинні бути комплексними, дозволяти досягати високої віддачі від праці всіх категорій працюючих.

Процес формування трудових ресурсів повинен враховувати діюче в країні трудове законодавство.

В Україні, згідно з Конституцією, до трудових ресурсів відносяться:

чоловіки 16 – 59 років;

жінки 16 – 54 років.

Окрім того, окрему частку трудових ресурсів складають працюючі інваліди всіх груп інвалідності, а також пенсіонери – особи чоловічої статі, старші 60 років і жінки старші 55 років, підлітки, які протягом року зайняті у сфері народного господарства.

До поняття “зайняті трудові ресурси” використовується термін “зайняті економічною діяльністю”, тобто ті люди, які, в даному випадку, зайняті в сфері матеріальної та нематеріальної сфер діяльності.

До трудових ресурсів, зайнятих економічною діяльністю, належать ті, що працюють за наймом на умовах повного, неповного робочого дня, тижня; роботодавці, які самостійно забезпечують себе роботою, підприємці, служителі релігійних культів тощо.

Головне завдання менеджерів з праці – повною мірою використовувати знання законів держави, механізмів організації праці та створювати необхідні умови по раціональному сполученню роботи та відпочинку працюючих громадян.

4.3. Основи організації праці

Менеджмент виробництва передбачає запровадження необхідних техніко-економічних умов для досягнення високого рівня організації праці. Головними чинниками в цьому є:

- науково-збалансоване поєднання в єдиному виробничому процесі прогресивної техніки, технології та праці, де остання, як вже згадувалось вище, повинна володіти всіма механізмами ефективної трудової діяльності;
- наукове поєднання праці з ефективним використанням можливостей людей, тобто соціальних, фізіологічних, психологічних, санітарних, гігієнічних;
- наукове обґрунтування режиму праці і відпочинку, що дозволяє працювати з великою відповідальністю і віддачею.

Організація праці дуже складний об'єкт для управління. Він ґрунтується на ряді таких показників, як: техніка й технологія виробництва (різних галузей); медицина й біологія; соціологія й психологія; санітарія та гігієна; право й економіка; педагогіка й фізичне виховання тощо.

Ефективність організації праці знаходить віддзеркалення в критеріях витрат часу, тобто кількості часу, що витрачено на досягнення мети – кількості та якості продукту (послуг). Робочий час виступає реальним вимірником стану організації праці. Щоб організація праці давала більший ефект, слід повніше використовувати робочий час. Аналіз стану використання робочого часу на окремих підприємствах показує наявність великих резервів. Їх можна поділити на два види: перший – резерви зниження сукупної трудомісткості продукції, тобто зниження витрат робочого часу на виробництво продукту в усіх ланках основного, допоміжного виробництва та обслуговування; другий – резерви використання загального балансу робочого часу.

Резерви сукупної трудомісткості проявляються нині на всіх стадіях виробництва: заготівельній, оброблювальній, складальній та у допоміжних службах і підрозділах підприємств. Великі резерви зниження сукупної трудомісткості знаходяться в ланці самого управління: конструкторських, технологічних, економічних та інших функціональних підрозділах.

А що стосується резервів використання загального балансу робочого часу, то тут найбільш різючі в системі цілоденного, внутрішньозмінного використання робочого часу різних категорій працівників: керівників; фахівців інженерно-технічного рівня, робочих.

Значне місце в організації праці займає організація робочих місць. Недарма організація фірми починається з організації офісів. Але ще більше місце займають робочі місця виконавців робіт: верстатників, працівників при апаратурних про-

цесах, виконуючі роботи з електро-, газоприладами, використанням комп'ютерних систем. Основні вимоги до організації робочих місць:

- проектування - план робочого місця з урахуванням техніко-економічної інформації;
- розміщення устаткування, поєднання даного робочого місця з іншими робочими місцями, з яким пов'язане це робоче місце;
- забезпечення всіма елементами праці, які повинні знаходитись (або подаватись) на даному робочому місці, з врахуванням місць їх розташування;
- обґрунтоване розташування інструменту, оснастки, враховуючи можливості зору (огляду) та трудових рухів виконавця робіт;
- повне врахування антропологічних і ергономічних вимог.

Довідка: антропологія – частина науки, яка вивчає характеристику людського тіла.

- вирішення методів використання на робочому місці, комп'ютерної техніки, телезв'язку тощо.

Тому нині важливим механізмом сучасної організації праці стає наукове обґрунтування проектування трудових процесів. Проектування є складовою частиною проекту створення цілісної виробничої системи, поліпшення організації праці на діючих підприємствах, які не змінюють стратегічних напрямів виробництва. Докорінний перегляд організації праці на підприємствах, які частково або повністю змінюють систему, характер виробництва й структуру продукції (послуг), які продукуються.

Значною складовою частиною ефективного функціонування трудового процесу є постійний пошук, обґрунтування і запровадження прогресивних форм організації праці. Перш за все, це розробка науково, технічно, організаційно обґрун-

тованих проектів, взаємоузгодження організації праці, виробництва й управління. В тому числі:

- перегляд технологічного процесу з орієнтацією на випуск високоякісної та високоліквідної продукції;
- використання наявних виробничих потужностей повною мірою;
- зниження трудомісткості виробництва;
- підвищення продуктивності праці.

Комплексний підхід включає високоефективне управління, в якому кожний управлінський підрозділ укомплектовано фахівцями конкретного напрямку та володіючих сучасними техніко-економічними, фінансовими, маркетинговими знаннями.

Рівень функціонування сучасного виробництва залежить від умов праці: соціальної визначеності, психологічного стану працівників кожного виробничого колективу. Фізіологічного, санітарного, гігієнічного, екологічного стану середовища, в якому й функціонує праця людини – виробника матеріальних, нематеріальних, духовних, цінностей, що приводить в дію велетенські механізми економіки.

Соціальну сферу процесу створення науково обґрунтованих соціальних систем вивчає й регулює наука “Соціологія”. Вона досліджує та формує закони становлення, розвитку соціальних систем: суспільств, партій, соціальних класів і взаємодію їх елементів. А предметом цієї науки є явища та процеси виникнення різних форм суспільного життя людей, їх взаємодію, що об’єднують, або, навпаки, руйнують суспільство людей. Соціологія має свою систему вимірювання процесів, що знаходить відображення в т.з. соціометрії і має свої механізми управління соціальними процесами (прогнозування, планування, фінансування).

Нині, в час перехідного періоду, набувають значення питання здійснення корінних змін в соціально-кваліфікаційній структурі кадрів, поліпшення стану і рівня умов праці, роз-

витку соціальних систем суспільства, партій, соціальних груп і взаємодію їх елементів.

Таким чином, головними завданнями менеджменту організації високоефективної праці є: створення умов організації, при яких забезпечується найефективніше використання робочого часу; запровадження найбільш економічно обґрунтованих варіантів з'єднання в єдиному технологічному процесі техніки, технології і виконавців робіт; раціоналізація умов праці, за яких досягається необхідна узгодженість праці, відпочинку, соціальний достаток, вирішуються психофізіологічні проблеми.

4.4. Особливості організації праці службовців

У результаті поділу праці управлінська праця виділилась в самостійну галузь трудової діяльності. Вона має свої особливості. Недарма серед менеджерів побутує така думка: "Менеджер повинен спочатку організовуватись сам, а потім організовувати свою команду".

Поділ праці в системі менеджеризму поглиблюється. Тепер маємо: функціональний поділ праці, який пов'язаний з виділенням специфічних категорій працівників: а) керівників-менеджерів; б) фахівців; в) технічних виконавців.

Професійний поділ пов'язаний з виділенням, наприклад, у сфері інженерних спеціальностей - інженерів-технологів, інженерів-конструкторів, будівельних фахівців, інженерів-економістів та економістів, фахівців з економіки праці, фінансистів, кредитників, фахівців з обліку, аудиту, аналізу господарської діяльності, маркетологів, інших фахівців з різних інших сфер діяльності. А серед технічних виконавців - креслярів, операторів комп'ютерних систем, фахівців друкарських заходів тощо.

Функціональний, професійний поділ подрібнюється на більш малі групи залежно від потреби у виконанні більш роз-

дрібнених часток функцій. Організація праці службовців охоплює такі складові частини: функції управління, механізм управління, організація робочих місць.

До основних функцій менеджерів різних рівнів належать: комплексна робота по створенню систем організації діяльності об'єкту виробництва; підбір, розстановка, підготовка, перепідготовка і організаційна робота з кадрами управління, а через них вплив на об'єкти управління; робота, пов'язана із застосуванням новітньої техніки та технології виробництва; робота аналітичного характеру; робота фінансово-кредитного характеру; облікова і звітна робота; розробка і запровадження в практику всього нового, що кожного дня приходиться з практикою і наукою.

У всіх випадках: а) об'єктом праці є управлінські рішення; б) засобами праці – сучасна управлінська та організаційна техніка; в) предметом праці – управлінський об'єкт.

До механізму управління належать методи та стиль управління, про що йшлося вище.

4.5. Оплата та стимулювання праці

Оплата праці на виробничому підприємстві належить до найважливіших механізмів узгодження інтересів працівників з завданнями розвитку виробництва та інтересами роботодавців.

Оплата праці будується на:

- системах утворення спеціальних грошових фондів оплати праці, заробітної плати, преміювання, застосування додаткових фондів стимулювання праці; застосування науково-, технічно-, соціально-, економічно обґрунтованих нормативів; законодавчій базі, документах, прийнятих Верховною Радою, Президентом, Урядом України.

Критеріями формування фондів оплати праці є: обсяги виробництва, реалізованої продукції, валовий дохід, зарплатомісткість у вартості реалізованої продукції, послуг.

Джерелами збільшення фондів оплати праці є обсяг виробництва, економія собівартості, прибуток, інші джерела доходів, участь працівників в доходах підприємства.

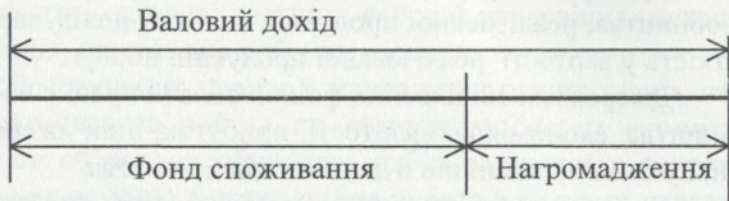
У формуванні та використанні фондів оплати праці важливе місце займають трудові нормативи: нормативи утворення фондів оплати праці; нормативи нарахування основної заробітної плати по всіх категоріях працівників; нормативи формування розподілу та використання фондів заохочення; нормативи часу, виробітку, керованості; нормативні завдання на об'єктах, де прямим шляхом встановлювати норми часу та норми виробітку розрахувати неможливо; інші нормативи матеріального та соціального заохочення працюючих.

Формування фонду заробітної плати здійснюється згідно з нормативами фонду, які застосовуються до обсягу виробництва, реалізації продукції, до валового доходу або до затверджених державними органами управління для державних підприємств або що розроблені на підприємствах недержавної форми власності, які розробляються методами самонормування праці, обсяг зарплатомісткості продукції, частка, яка виділяється для оплати людей, які безпосередньо своєю працею створюють матеріальні та нематеріальні цінності.

Норматив фонду заробітної плати може розроблятися за даними зарплатоємкості у вартості продукції або собівартості, перенесеної на загальну вартість продукції.

У всіх випадках найбільш раціональним є метод створення нормативу формування фонду заробітної плати до валового доходу підприємства.

Тут головне – знайти найбільш обґрунтовану пропорцію розподілу валового доходу на фонд споживання та фонд нагромадження. Для кожного окремого підприємства ця пропорція має індивідуальне значення.



Пропорція залежить від потреби в інвестиціях, що залежить від технічного стану підприємства, якості і ліквідності продукції, зношеності і основного капіталу, стану обігових коштів, наявності соціальних інфраструктур тощо.

І, безумовно, слід враховувати вартість робочої сили в даному економічному регіоні, розмір оплати праці в порівнянні з іншими підприємствами даного регіону та завдання підприємства, яке знаходиться “під тиском” конкуренції в ринкових умовах.

Але після обґрунтування пропорції визначення нормативу фонду оплати праці вкрай необхідно при користуванні ним корегувати норматив на розрахунковий коефіцієнт підвищення продуктивності праці.

Завдання менеджерів – поєднати організаційні чинники і можливості збільшення форм заробітної плати, який знаходиться в прямій залежності від зростання валового доходу і вартості продукції, тобто збільшенні обсягу виробництва та реалізації продукції (послуг) і економії перенесеної вартості на готовий продукт основного та обігового капіталу.

Для формування фондів матеріального заохочення розробляються відповідні нормативи методом самоконтролю. Найчастіше потреба в конкретному нормативі залежить від проблеми, яку слід вирішити в системі виробничого менеджменту. Скажімо, такі, як підвищення продуктивності праці (покращення використання робочого часу). Премія передбачає доплату: до основної заробітної плати вона додається як частина за кожний відсоток економії робочого часу. Те ж саме з

економію різних видів енергії, матеріалів, обслуговування декількох об'єктів, сполучення двох і більше видів робіт тощо.

Оплата окремого виконавця робіт, працівника організується системою оплати їх праці.

Заробітна плата окремого працівника складається з:

Основної заробітної плати – винагороди за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норми часу, виробітку, обслуговування, обов'язків) у грошовому виразі у вигляді таких тарифних ставок та окладів відрядних розцінок для робітників та посадових окладів для службовців.

Додаткової заробітної плати – винагороди за працю понад встановлених норм, додаткові трудові надбання, винахідливість, нестандартні умови праці.

Інші заохочувальні та компенсаційні виплати в виразі грошових винагород за підсумками роботи за певний період, спеціальні премії та інші виплати.

Тому, основними завданнями менеджерів з праці є:

- створення комплексного механізму задоволення працівників заробленою заробітною платою;
- створення масивів трудових нормативів по формуванню фондів оплати праці та трудових нормативів оплати праці окремих виконавців;
- постійне вивчення можливостей підвищення продуктивності праці, економії робочого часу на одиницю нормованої роботи на всі робочих місцях в системі управління: керівників, фахівців, технічних виконавців; і на всіх операціях робітників, які безпосередньо створюють продукцію (послуги).

Безумовно, від стану організаційно-управлінської роботи залежить і заробітна плата, послуги та доплати самих менеджерів.

Розділ 5. Менеджмент виробничого процесу

5.1. Виробнича структура підприємства

Основним напрямом менеджменту виробничого процесу є підготовка та запровадження науково обґрунтованого взаємопов'язаного по потужності і продуктивності, взаємопов'язаного єдиного виробничого процесу, який складається з основних, допоміжних і обслуговуючих операцій.

При побудові виробничої структури підприємства необхідно враховувати основні його чинники: конструкторські, технологічні, масштабу виробництва окремих виробів, форми спеціалізації, кооперування підрозділами підприємства.

Підприємства машинобудування, деревообробки та деякі інші, залежно від названих чинників, можуть будуватися як підприємства з:

- повним технологічним циклом, тобто з сукупністю заготівельних, обробних і складальних підрозділів;
- механоскладальним циклом, використовуючи заготівельні елементи підприємств, з якими встановлюються відносини кооперації;
- складальним циклом, де збирається готова закінчена продукція з елементами зв'язків, що отримуються по кооперації.

Залежно від цього також будуються внутрішні підрозділи підприємств: цехи, виробництва, дільниці.

Величезне місце у формуванні підприємств займають питання класифікації. Особливо це стосується підприємств машинобудівної, металообробної, деревообробної, меблевої промисловості. Розрізняються такі типи: одиничне виробництво, яке характеризується випуском кінцевої продукції поштучно; серійне (малосерійне, середньосерійне, багатосерійне), де кінцева продукція виробляється малими, середніми і більш

значними партіями, та масове, масово-потокове виробництво. Останній тип – це тип найбільш розвинутого виробництва.

Залежно від типу виробництва будуються підрозділи виробництва. Обирається необхідний тип устаткування, розробляється специфічна для даного типу технологія, формуються трудові ресурси. Безумовно, високої кваліфікації потребують працівники одиничного виробництва, більш вузької спеціалізації – працівники, зайняті в багатосерійному та масовому виробництві.

Основою є виробничий процес. Виробничий процес – це процес виготовлення продукції (послуг) на основі ефективного поєднання засобів праці, предметів праці та самої праці.

Головним елементом технологічного процесу є технологічна операція. Технологічною операцією називається частина технологічного процесу, що здійснюється над конкретним об'єктом на даному або декількох робочих місцях. Залежно від ступеня технологічного оснащення операції поділяються на: а) ручні; б) машинно-ручні; в) машинні; г) автоматизовані; д) апаратурні.

Організація виробничого процесу ґрунтується на раціональному сполученні (в часі та просторі) основних (технологічних), допоміжних і обслуговуючих процесів.

5.2. Організація виробничого процесу

Організація виробничого процесу підкоряється основним організаційним принципам: спеціалізації, стандартизації, пропорційності, паралельності, прямоточності, безперервності, ритмічності, автоматичності, профілактики.

Теоретичне поняття сполучення в часі та просторі процесу виробництва знаходить безпосереднє відображення в показниках тривалості виробничого циклу, тобто функціонування виробництва в часі. Під тривалістю виробничого циклу

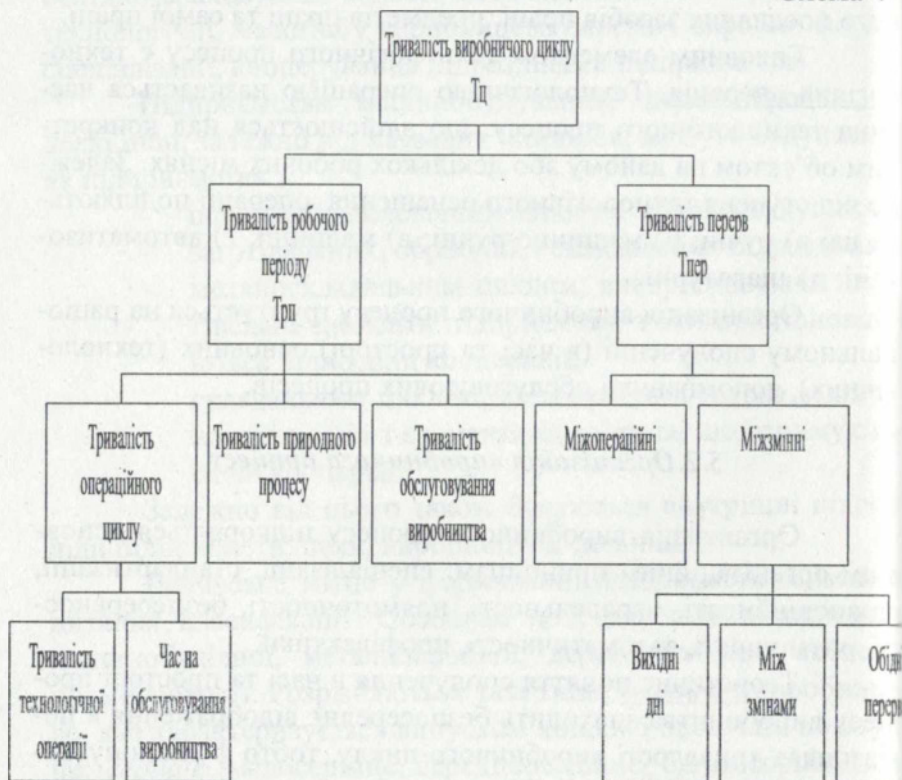
слід розуміти період, термін між запуском виробу у виробництво та випуском готової продукції.

Розрізняють декілька видів тривалості виробничого циклу (для розрахунків): а) готового виробу; б) однієї деталі; в) однієї партії деталей; г) однієї детале-операції.

Поскільки тривалість виробничого циклу – це сума тривалості циклів по кожній детале-операції, розглянемо характеристику тривалості циклу виробництва детале-операції.

Тривалість виробничого циклу складається з двох елементів робочого періоду та часу перерв. Це показано у схемі.

Схема 4



Впродовж робочого періоду здійснюються технологічні операції (механічні, природні), а також роботи підготовчо-заключного характеру (переналагоджування устаткування). Разом вони утворюють операційний цикл.

А перерви, залежно від причин, бувають внутрішньо-змінні (міжопераційні) та між змінами. Міжопераційні перерви бувають з причини комплектування, чекання тощо. Міжзмінні залежать від режиму роботи підприємства в цілому та його підрозділів.

Виходячи зі сказаного, тривалість однієї деталеоперації дорівнює:

$$T_{ц(i)} = T_{pn} + T_{nep}, \text{ тобто } t_{ум(i)} \quad (17)$$

А тривалість циклу на всі n деталей дорівнює:

$$\sum T_{ц} = t_{ум(i)} \cdot n \quad (18)$$

При наявності декількох одиниць устаткування ($\sum q$) для розрахунку $T_{ц}$ на одну одиницю устаткування користуються формулою:

$$T_{ц(qi)} = \frac{t_{ум(i)} \cdot n}{\sum q} \quad (19)$$

Слід враховувати види руху предметів праці у виробничому процесі, їх використовують три, тобто три методи подання операцій у виробничому процесі.

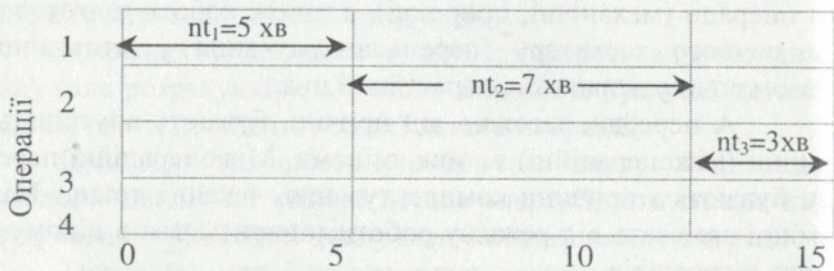
1. Послідовний вид руху. Сутність його полягає в тому, що кожна наступна операція починається лише після повного закінчення попередньої.

$$T_{ц(посл)} = nt_{(1)} + nt_{(2)} + nt_{(3)} + \dots + \dots nt_{(m)}, \quad (20)$$

$$\text{то } \sum_1^m nt = n \sum_1^m t = 5 + 7 + 3 = 15xв$$

Цей вид руху є найдовший. Він застосовується: а) коли не можна застосувати інші; б) коли рух здійснюється великими партіями; в) якщо рух чітко регламентований часом.

Графік 1

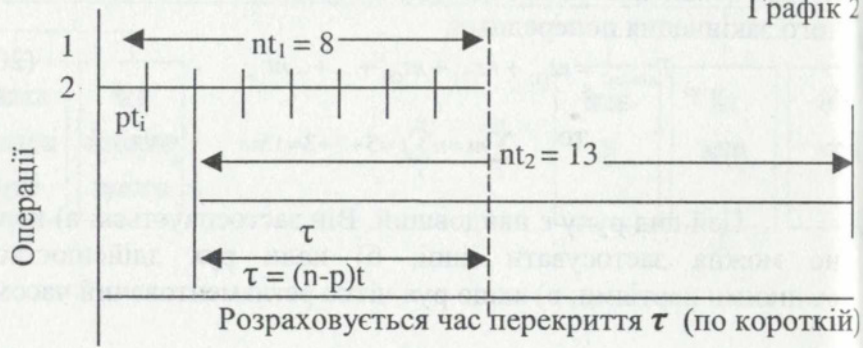


2. Паралельно-послідовний – передбачає суміщення операцій в часі, при тому, коли обробка деталей проходить через кожну операцію без перерв та при тому, коли рух деталей здійснюється не повними партіями, а частинами. Їх називають транспортними. Практика використовує три варіанти руху:

1. Рівність (синхронність) операцій в часі (попередньої та наступної). Передача деталей здійснюється поштучно або транспортно-передаточними партіями.
2. Нерівність в часі, коли тривалість попередньої операції менша - коротша. В такому випадку транспортно-передаточна партія підбирається таким чином, щоб забезпечити найвище завантаження устаткування. Вона встановлюється в розмірі $1/4, 1/6, 1/10$ до всієї партії деталей, що обробляються, тобто $nt_1 < nt_2$. транспортна партія умовно позначається через p .

Тут необхідно відрізнити час зсуву початку наступної (pt_1), а також тривалість одночасної роботи на двох операціях.

Графік 2



Розраховується час перекриття τ (по короткій)

$$\tau = nt_1 - pt_1 = (n - p)t_{(\text{коротка})} = \sum_1^m \tau \quad (21)$$

після цього робиться розрахунок тривалості циклу по послідовному виду руху:

$$T_{\text{ц(посл)}} = nt_1 + nt_2 + \dots + nt_m = n \sum_1^m t \quad (22)$$

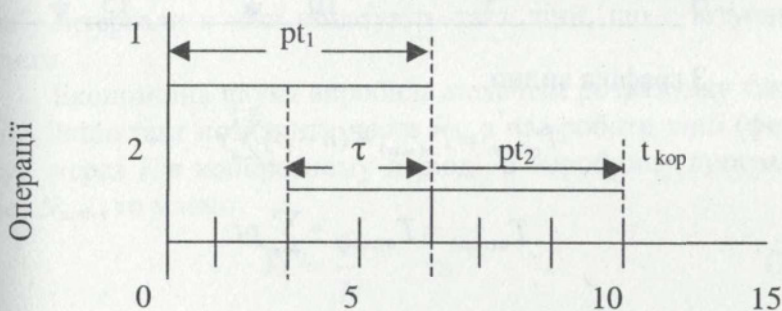
За цим відраховуємо час перекриття τ :

$$T_{\text{ц(п.п.)}} = n \sum_1^m t - \sum_1^m \tau_{(\text{корп})} \quad (23)$$

Якщо між операціями передбачається час на міжопераційне обслуговування ($t_{\text{мо}}$) та час на природні процеси ($t_{\text{пр}}$), то:

$$T_{\text{ц(п.п.)}} = n \sum_1^m t - (n - p) \sum_1^m \tau + \sum_1^m t_{\text{мо}} + t_{\text{кр}} \quad (24)$$

Графік 3

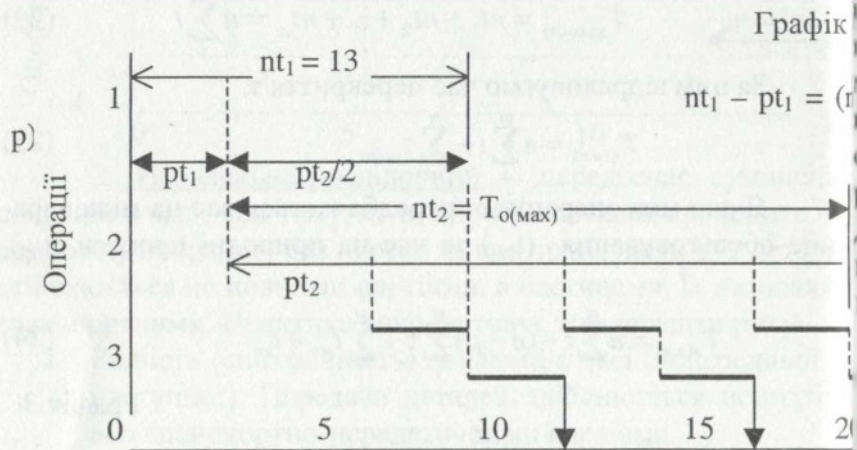


Цей вид руху, як видно з розрахунків, найбільш складний. Його важче організувати. Але він дозволяє зменшувати тривалість виробничого циклу.

3. Паралельний вид руху полягає в тому, що вся партія деталей для обробки поділяється на передаточні частини чи штуки при $p-1$, які передаються на наступні операції одразу ж після закінчення обробки на попередніх операціях.

Графік будується по кожній партії, яка передається на наступну операцію, поскільки паралельний вид руху передбачає або повну відсутність перерв або їх незначний термін.

Графік будується без t_{mo}



З графіка видно:

$$T_{ц(нар)} = T_{o(max)} + (n - p) \sum_1^{m-1} t \quad (25)$$

$$T_{o(нар)} = T_{o(max)} + \sum_1^b pt \quad (26)$$

Паралельний вид руху використовується в основному в крупному серійному та масовому виробництвах.

Вказуючи на вади руху предметів праці, слід основну увагу приділяти питанням скорочування часу за рахунок:

удосконалення технологічного процесу;

підвищення технологічності продукції;

часу транспортування;

підготовчо-заключного часу та міжопераційних перерв

5.3. Особливості організації потокового виробництва

Менеджмент виробництва вимагає застосування найбільш раціональних форм та методів функціонування виробничого процесу. В даному разі потрібні всебічні знання про потокове виробництво. Воно є найбільш прогресивною формою і будується на ритмічному повторі узгоджених в часі основних, допоміжних та обслуговуючих операцій. Виробничі операції виконуються на спеціалізованих робочих місцях, які розміщуються в чіткій послідовності технологічного процесу. Для потокового виробництва найбільш характерні вище названі принципи спеціалізації, прямопоточності, безперервності, паралельності та ритмічності.

У масовому виробництві формуються однопредметні, а в серійному – багатопредметні лінії. Вироби на лінях передаються по одних місцях через однакові інтервали “запуск-випуск”. Інтервали в часі показують такт лінії, що є штучним ритмом.

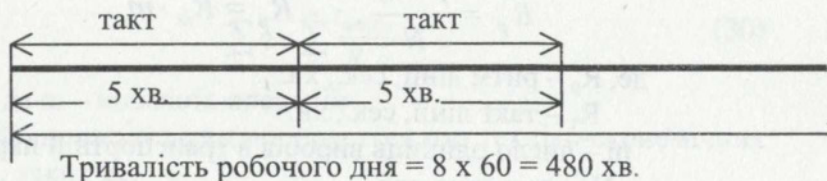
Економічна наука виробила механізм розрахунку такту лінії. Якщо такт позначити через R_T , а час роботи лінії (фонд часу) через F в конкретному періоді, а виробничу програму через $N_{ум.}$, то маємо:

$$R_T = \frac{F}{N} \quad , \text{ хв.} \quad (27)$$

Приклад: $R = 8 \text{ год} \times 60 \text{ хв} = 480 \text{ хв.}$, що є денним балансом часу. Якщо $N = 96 \text{ шт.}$, то $R_T = 480 : 96 = 5 \text{ хв}$

Тобто,

Графік 5

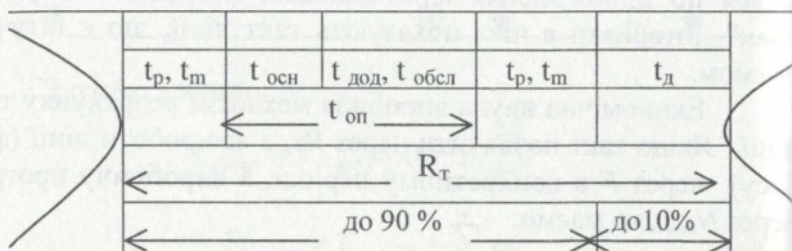


Такий підхід забезпечує розподіл процесу виробництва на операції таким чином, щоб у свою чергу забезпечити відносно рівну трудомісткість обробки в кожному конкретному відрізку потоку. Є також можливості підбору необхідного виробничого устаткування, близького по своїй потужності.

Такти, як елементи потоків, слід розглядати в структурі. Кожен такт складається з:

- часу (оперативного), який є сумою $t_{осн} + t_{доп} + t_{обсл}$ (тобто, основного, допоміжного часу на обслуговування);
- часу ручного або механізованого переміщення деталей по операціях в сек., хв. ($t_p + t_m$);
- часу (додаткового) в зв'язку з різницею в такті (від середнього), в сек., хв. (t_d);

Схема 5



У схемі показано ритм такту. Разом з тим слід відрізняти й поняття ритм лінії. Ритм визначається, коли вироби обробляються транспортними партіями. Також в межах "запуск-випуск" кожного партії, в кожній точці потоку.

Підкреслимо, якщо такт є поштучним ритмом, то ритм – це такт партії. Його визначають таким чином:

$$R_p = \frac{F \cdot m}{N}, \quad R_p = R_m \cdot m \quad (28, 29)$$

де, R_p – ритм лінії, сек., хв.

R_T – такт лінії, сек., хв.

m – число одиниць виробів в транспортній партії, шт.

N – програма, шт.

Приклад,

$$R_p = \frac{F \cdot m}{N} = \frac{480 \cdot 10}{96} = 50 \text{ хв}$$

Величезне значення в організації потокових методів виробництва мають транспортні засоби, з допомогою яких виробниці послідовно проходять всі операції. По ходу технологічного процесу застосовуються транспортні засоби:

- приводні, безперервної дії (конвеєри, різні транспортери);
- безперервні, до яких належать скати, спуски, рольганги;
- підйомно-транспортні циклічної дії (мостові крани, монорейки, тельфери);

А також

- електрокари,
- автотранспортувачі (розвантажувачі) тощо.

Особливе місце в серійному виробництві займають конвеєри. Конвеєри – вид транспорту, який виконує організаційні та регулюючі функції в побудові технологічного процесу, враховуючи трудомісткість операцій по робочих місцях. Ритм конвеєра регулюється. Конвеєр можна призупинити, вводити паузи для регулювання тактів і для відпочинку.

Такт і ритм конвеєру (їх показники) використовуються для економічних розрахунків кількості робочих місць (q) на кожній операції ($q_{(i)}$)

Приклад:

$$q_{(i)} = \frac{t_{ум(i)}}{R_r} = \frac{10 \text{сек}}{5} = 2 \text{ роб.місця}$$

На лінії:

$$\sum q = \sum_1^m \frac{t_{ум(i)}}{R_p}, \quad (30)$$

де m – кількість операцій

Одночасно з цим вирішується ряд техніко-економічних питань, таких як:

- відстань між двома суміжними робочими місцями;
- час обороту лінії в цілому;
- показники синхронності по окремих операціях;
- швидкість роботи конвеєра;
- потреба в матеріальних ресурсах: технологічних транспортних, страхових, резервних.

Окрім сказаного, нині широко діють перервно-потоків лінії, тобто прямопотокові. Особливо в машинобудуванні при обробці трудомістких деталей, де є потреба в різномітному устаткуванні. Технологічні операції на таких лініях не синхронізовані. Устаткування завантажується нерівномірно. Для того, щоб забезпечити ритмічну роботу, для таких ліній розробляється найбільш обґрунтований розрахунками регламент.

У даному випадку разом з вирішенням питань матеріально-технічного постачання здійснюється завантаження устаткування. Тому виникає необхідність пошуку найбільш раціонального варіанту використання трудових ресурсів (по робочих місцях).

Таблиця 2

Розрахунок при $R_T = 1,6$ хв.

операци	Трудо- місткість операції, в хв. $t_{шт.(i)}$	Розрахункова кількість одиниць устаткування, $q(i)$ $q(i) = t_{шт.(i)}$	Прийнята кількість устатк. одиниць	Робітники	
				на обл. ус- таткування, відс.	по опе- раціях
1	1,9	$q(i) = 1,9/1,6 \approx 1,19$	2	100 19	А Б
2	1,1	$q(i) = 1,1/1,6 \approx 0,69$	1	69	В
3	2,1	$q(i) = 2,1/1,6 \approx 1,31$	2	100 31	Г В
4	1,3	$q(i) = 1,3/1,6 \approx 0,81$	1	81	Б
Разом	х	х	6	х	4

З даного прикладу висновок:

1. Дано чотири варіанти, по яких згідно з трудомісткістю операцій потрібно мати шість робочих місць.

2. Коефіцієнти навантаження кожного з агрегатів дозволяють провести суміщення операцій.

3. Суміщення операцій

$B = 0,19 + B = 0,81 = 1,0$ 100 відс. завантаження

$V = 0,69 + V = 0,31 = 1,0$ 100 відс. завантаження

Операцій А та Г = 1,0 = 100 відс.

У цілому на чотирьох операціях є можливість залучити чотирьох працівників.

Для забезпечення безперервності випуску виробів (деталей) в річному вимірі на виробничій лінії створюються міжопераційні заділи, котрі розраховуються по суміжних операціях.

Регламент роботи такої лінії встановлюється шляхом вибору періоду обігу ($T_{об}$), тобто проміжком часу, протягом якого досягається рівність у випуску продукції (деталей) по всіх операціях на даній лінії.

1. $T_{об} = (1/8, 1/4, 1/2, 1) t_{смд} \cdot h$ (хв)

2. $t_{смд} = t_{см} (1 - 0,01 f)$ хв₁, $f = 3 \%$

Приклад:

Якщо $t_{смд} = 480$, то $(1 - 0,01 \cdot 3) = 467$ хв

Для організації прямоочних ліній застосовують графіки регламентації.

Для нашого прикладу значення приросту або зменшення міжопераційного обігового заділу ($\Delta Z_{об}$). Слід розглядати операції попарно, скажімо, $i \div i+1$ та встановлювати проміжок одночасної роботи ($T_{од}$), при незмінному співвідношенні фронтів робіт по формулі:

$$3. \Delta Z_{об(i+i+1)} = \frac{T_{од1} \cdot q_1}{t_{ум(i)}} - \frac{T_{од1} \cdot q(i+1)}{t_{ум(i+1)}}, ум \quad (31)$$

Розрахунки заносяться в таблицю:

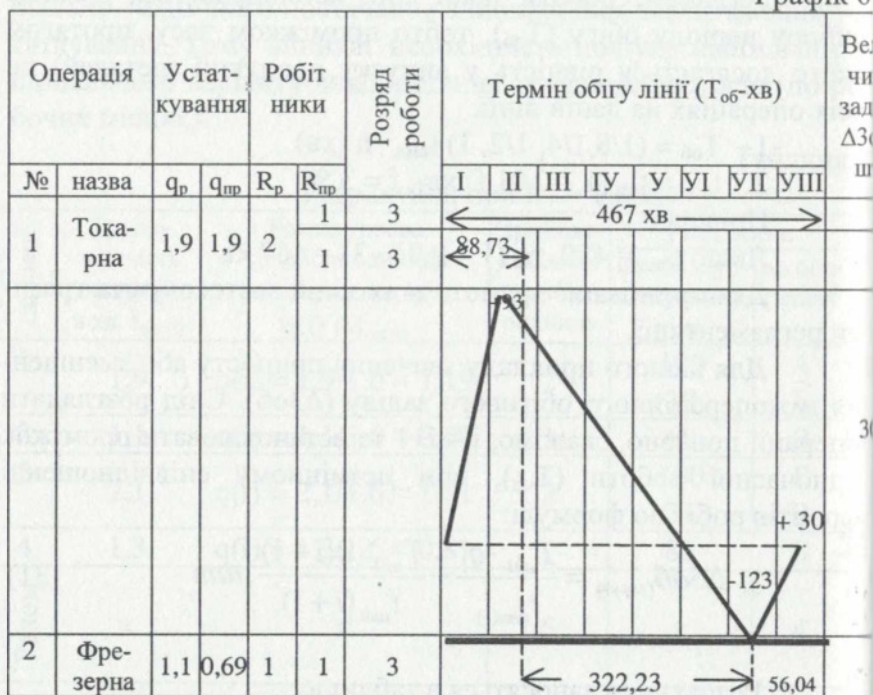
Суміжні операції	Період одночасної роботи				Значення міжопераційного обігового заділу (шт)			
	$T_{од1}$	$T_{од2}$	$T_{од3}$	$T_{од4}$	$\Delta Z_{об1}$	$\Delta Z_{об2}$	$\Delta Z_{об3}$	$\Delta Z_{об4}$
1-2	88,73	322,23	56,04	-	+ 93	- 123	+ 30	-
2-3	88,73	322,23	56,04	-	+ 93	- 123	+ 30	-
і т.д.

Ці значення в масштабі переносяться на графік, який називається графіком регламентації.

$$t_{смд} = 480 (1 - 0,01 \cdot 3) = 467$$

Схема графіку регламентації, як приклад:

Графік 6



Прийняті символи:

Q_p – кількість одиниць устаткування на операції, (розрахункова)

$Q_{пр}$ - кількість прийнятих одиниць устаткування на операції

R_p – розрахункова кількість робітників на операції

$R_{пр}$ – прийнята кількість робітників на операції

При розрахунках заділів використовуються ще й показники ваги, методів транспортування зберігання, тари тощо.

Знак (+) показує, що на даній парі суміжних операцій збільшується кількість виробів (деталей), а знак (-) показує зменшення. Рівнозначна кількість виробів зі знаком (+) та (-) свідчить про раціональну організацію роботи потокової лінії.

Окрім міжопераційних заділів, до внутрішніх заділів на прямопоточних лініях належать ще й технологічні, транспортні та резервні (страхові) заділи.

Чисельність працівників на прямопоточних лініях найбільш раціонально визначати згідно з графіком регламентації.

5.4. Підготовка виробництва: конструкторська та технологічна

Технічна підготовка виробництва складається з конструкторської та технологічної.

Конструкторська підготовка передбачає розробку комплексу заходів по вибору варіанту техніки для формування виробничої потужності підприємства. Потужність визначається комплексом машин, механізмів, приладів, транспортних засобів. Вона повинна утворюватись найменшою сумою інвестицій. Орієнтація на найвищий рівень віддачі на одиницю капітальних вкладень. Виробнича потужність, при формуванні, орієнтується на запити - потребу та якість даного виду продукції в ринковому середовищі. Кінцевий випуск про-

дукції враховує кількісні, якісні, вартісні величини, перспективу, потребу, повну віддачу виробничої потужності.

Конструкторська підготовка передбачає етапи: розробку технічного завдання та технічної пропозиції; складання ескізного проекту та складання технічного проекту; розробку технічної документації; створення зразків; виготовлення виробу.

Конструкторська підготовка тісно пов'язана з технологічною підготовкою виробництва. Остання пов'язана з проектуванням і запровадженням ефективних технологічних процесів, таких процесів, які поєднують засоби праці, предмети праці та саму працю по виготовленню високоефективної продукції (послуг), належної якості та високої рентабельності.

Технологічна підготовка передбачає такі етапи: розробка безпосередньо технологічних процесів; конструювання оснащення та нестандартних засобів механізації й автоматизації процесу; виготовлення оснащення та нестандартних засобів випробування, відладка та освоєння відлагодженої технології.

Для нормального функціонування технологічного процесу одним з чинників ефективного управління є розробка всього комплексу технологічної документації; установки та відлагодження роботи устаткування, машин, механізмів, системи контролю, передачі готової продукції до підрозділів, по дальшого її використання.

Економічна доцільність відібраного варіанту технологічного процесу визначається, при дотриманні параметрів якості, через показник мінімальних витрат праці та собівартості. Обирають такий варіант технологічного процесу, який при всіх інших досягається при мінімумі витрат.

Собівартість слід розглядати через витрати таких видів умовно-постійних (V); умовно-змінювальних (p) по формулах.

Для партії деталей:

$$Z_n = pn + V \quad (32)$$

Для однієї деталі:

$$Z_o = p + \frac{V}{n} \quad 33)$$

Наведемо приклад:

Для партії $n = 500$, $V = 600$, $p = 0,4$ грн.

Інформація для побудови графіку

$$Z_o = p + \frac{V}{n}$$

$$Z_o = 1 + \frac{600}{100} = 7$$

$$Z_{o2} = 0,4 + \frac{1000}{100} = 10,4$$

$$1 + \frac{600}{200} = 4$$

$$0,4 + \frac{1000}{200} = 5,4$$

$$1 + \frac{600}{300} = 3$$

$$0,4 + \frac{1000}{300} = 3,7$$

$$1 + \frac{600}{400} = 2,5$$

$$0,4 + \frac{1000}{400} = 2,9$$

$$1 + \frac{600}{500} = 2,2$$

$$0,4 + \frac{1000}{500} = 2,4$$

$$1 + \frac{600}{600} = 2,0$$

$$0,4 + \frac{1000}{600} = 2,0$$

$$Z_n = pn + V$$

$$1 \times 100 + 600 = 700$$

$$1,5 \times 100 + 500 = 650$$

$$1 \times 200 + 600 = 800$$

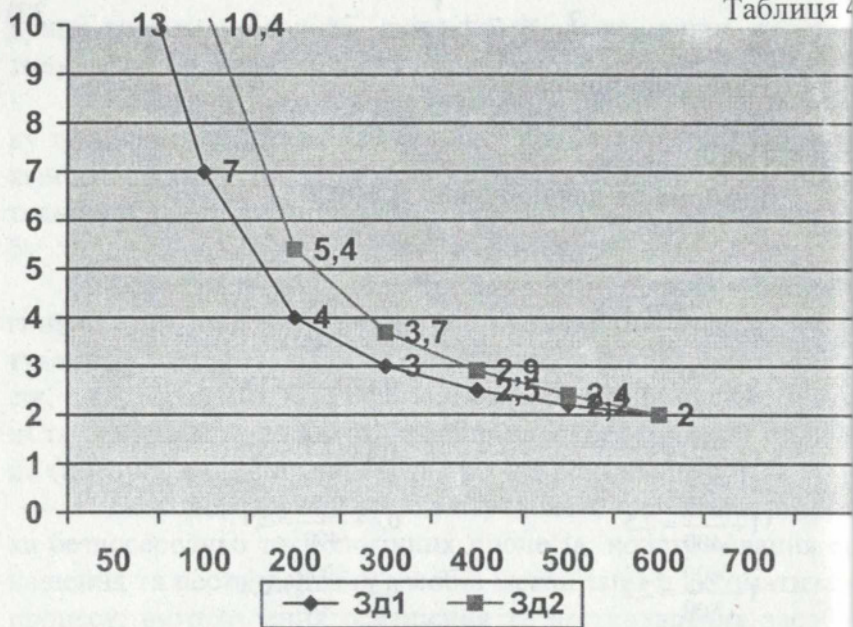
$$1,5 \times 200 + 500 = 800$$

$$1 \times 300 + 600 = 900$$

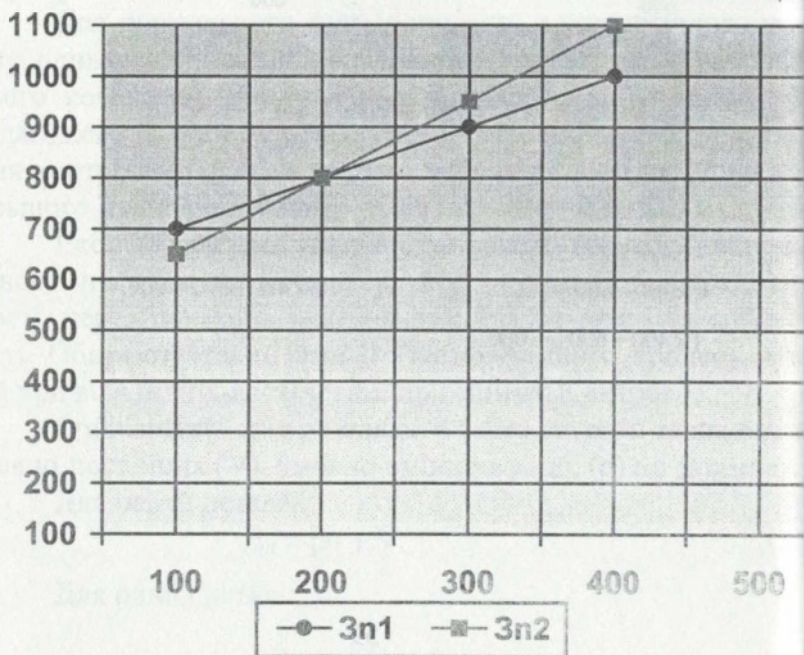
$$1,5 \times 400 + 500 = 900$$

$$1 \times 400 + 600 = 1000$$

Таблица 4



Таблица



5.5. Інфраструктура виробництва

Категорія інфраструктура застосовується до підрозділів підприємства, які створюють необхідні сприятливі умови для функціонування основного виробництва. Інфраструктура (з лат. *infra* – нижче, під і *struktura* - розміщення).

У даному випадку мова йде про інфраструктуру промислового підприємства, таких його виробничих служб, як енергетична, транспортна, інструментальна, а також ремонтне і складське господарства. Це виробнича інфраструктура.

Є ще й соціально-побутова інфраструктура. Це дитячі, оздоровчі, медичні, наукові, навчальні, побутові та інші заклади.

Деякі структурні інфраструктури підрозділи мають комплексний - виробничий і соціально-побутовий напрямок.

Якщо до виробничих відносяться транспорт, зв'язок, канали, портові спорудження – об'єкти, що обслуговують обіг матеріального виробництва. А до соціально-побутових – пасажирський транспорт, підприємства торгівлі, громадського харчування, побутові послуги, житловий фонд і т. ін.

Зупинимось на окремих виробничих підрозділах інфраструктури.

Енергетичне господарство. Є у підприємств зі значним споживанням електричної, парової енергії, газу, стисненого повітря, інших видів. Причому, з ростом виробництва зростає споживання цих видів енергії. Лише електрична енергія споживається як технологічна, двигунова, опалювальна, освітлювальна, санітарно-вентляційна, і для засобів зв'язку (телефон, радіо, диспетчерський зв'язок), інформаційних систем тощо.

Система менеджменту враховує й те, що майже на кожному підприємстві задіяні тепловілові, силові, електросилові пічні, електроремонтні господарств тощо. Організація її роботи, розробка нормативних матеріалів, балансів для менеджерів складають великий обсяг робіт.

Транспортне господарство. Охоплює транспортні операції:

- зовнішній транспорт – зв'язок з постачальниками споживачами продукції даного підприємства; між складським підрозділам, транспортом: автомобільним, залізничним, водним, повітряним тощо;
- міжцеховий транспорт – забезпечує переміщення вантажів на території підприємства між цехами між цехами та складськими іншими підрозділами підприємства;
- внутрішньо цеховий транспорт безпосередньо функціонує в складі виробничого процесу (конвеєри, рольганги, підйомники, ліфти, автотранспортувачі, кран-балки, мостові крани, канатні та монорейкові дороги тощо).

Тут застосовуються необхідні для кожного окремого випадку специфічні методи менеджменту.

Інструментальне господарство. На промислових підприємствах застосовується велика номенклатура інструментів, пристосувань, штампів, пресформ, інше оснащення технологічного процесу.

Інструмент поділяється на спеціальний та нормальний. Спеціальний призначається для виконання визначальної операції при виготовленні конкретної деталі. Він використовується на спеціальних і спеціалізованих верстатах в масовому та серійному виробництві. Нормальний має широке застосування на універсальному устаткуванні.

Найбільше розповсюдження отримала десятична система класифікації інструменту. За даною системою весь інст-

румент поділено на класи, підкласи, групи, підгрупи й типи (секції). В кожному класифікаційному підрозділі виділяються 10 класів: 1) різальний; 2) абразивний; 3) вимірювальний; 4) сплюсарно-монтажний; 5) ковальський; 6) допоміжний; 7) штаmpi; 8) приладження; 9) моделі, кокілі, пресформи; 10) різний. На основі класифікації здійснюється індексація інструмента.

Все це потрібно знати запроваджувати в систему менеджменту для ефективного управління процесом організації інструментального господарства.

Ремонтне господарство - передбачає створення комплексу робіт по збереженню та відновленню працездатності устаткування шляхом заміни та відтворення зношених деталей та регулювання механізмів.

У сферу ремонтного господарства входить: організація планово-попереджувальних ремонтів; міжремонтне обслуговування; організація постійного технічного та санітарного догляду устаткування.

Складське господарство. Головне завдання цієї служби – організація матеріально-технічного постачання та збуту готової продукції. На склади покладено забезпечення комплексного та ритмічного завозу матеріалів, сировини, палива, устаткування, збереження та забезпечення ним всіх виробничих підрозділів. А в частині збуту – організація ритмічного збуту та отримання платежів.

До системи управління складським господарством відносяться: встановлення чіткої класифікації та індексації матеріалів, нормування запасів й затрат матеріалів, планування та прогнозування потреби, складання матеріальних балансів, обладнання складів сучасною технікою механізації та автоматизації складських процесів, організація обліково-інформаційної роботи.

Розділ 6. Бізнес-передбачення

6.1. Проектування виробництва

Кожне виробниче підприємство, чи воно проектується як нове, чи вимагає перепрофілювання та реконструкції, чи береться в оренду, набуває проектного, виробничо-ринкового напрямку.

Проектування передбачення результативності майбутнього підприємства починається з того, коли досконало вивчені діючі законодавчі матеріали, нормативні документи та підзаконні акти. Це є найпершим кроком до отримання дозволу-ліцензії. Розробляються обґрунтовані статутні варіанти, визначається первісний капітал тощо. Готуються обов'язкові документи. А для цього:

- всебічно узгоджуються з реальністю програмовані засновниками загальний обсяг, номенклатура виробництва, передбачувані споживачі;

- визначається кон'юнктура потреби в програмованих видах продукції, шляхи й можливості врахування та можливості господарювання в умовах конкуренції, визначається конкурентоспроможність підприємства;

- розглядається комплекс фінансових питань, пов'язаних з власними доходами, бюджетом, податками, кредитними джерелами, грошовим обігом.

Величезної уваги потребують питання, пов'язані з формуванням трудового потенціалу, підбору фахівців згідно з відповідністю потреб управління та функціонування об'єктів виробничої діяльності.

Робляться розрахунки ефективності проекту; кінцевих результатів, ефективності капітальних вкладень, власних, запозичених та ліквідності виробництва.

Засновникам слід насамперед визначитись з можливостями: використання виробничого, трудового потенціалу; ефективності передбачуваних економічних зв'язків; реальними в

ринкових умовах фінансовими результатами економічної діяльності.

Тому найперше щодо розробки проекту передбачуваного бізнесу визначаються концепції структури показників вхідних та вихідних.

Поряд з цим вирішуюються питання інвестицій, джерел, структури, матеріально-технічного забезпечення, економічних зв'язків, постачання і збуту, ризику, аналізу ризику, зниження його, віддачі інвестицій та реальності розрахунків по кредитних зобов'язаннях, відносини з акціонерами-засновниками. В кінці складається баланс виробітку, розподілу готової продукції та баланс доходів і видатків.

6.2. *Форми передбачень*

Документами проектування виробничого підприємства (нового, реконструкції, перепрофілювання, орендного) є "Бізнес-план", у складі якого повинні бути:

1. Основні реквізити засновника (засновників): ім'я, прізвища, посади, назва, адреса, телефонні номери тощо.
2. Назва об'єкту, спеціалізація, обсяги.
3. Джерела утворення: власні, запозичені, акціонерний капітал (хто, скільки).
4. Продукція (послуги), номенклатура, обсяги в трьох вимірниках: кількість (шт., вага, м), вартість, трудозатрати.
5. Техніко-економічне забезпечення.
6. Персонал по категоріях. Контрактна система. Оплата та стимулювання праці.
7. Фінансово-кредитний план: в грошових одиницях, по категоріях. Видатки на оплату праці, виробниче відтворення, соціальна сфера. Страхування.
8. Система маркетингу: ринок, ціноутворення, реклама, транспортне забезпечення.
9. Облік: оперативний, статистичний, бухгалтерський.
10. Система аналізу, контролю, аудиту.
11. Договірна система.

Формами передбачень повинні стати проекти перспективного вирішення:

- розвитку виробництва (обсягів, номенклатури);
- розвитку матеріально-технічної бази;
- використання трудових ресурсів;
- збільшення доходів, здешевлення продукції (послуг), “завоювання” стабільного ринку збуту.

7. Контрольні запитання

Тема 1. *Сутність, предмет, метод курсу “Менеджмент виробництва”*

Сутність економічної категорії “Менеджмент”

Сутність науки “Менеджмент виробництва”

Мета курсу “Менеджмент виробництва”

Структура курсу “Менеджмент виробництва”

Метод курсу “Менеджмент виробництва”

Тема 2. *Теоретичні та практичні питання менеджменту виробництва*

Основні теоретичні та практичні проблеми сучасного менеджменту.

Що включається в поняття “менеджмент виробництва”

Шляхи формування сучасної економічної системи України.

Менеджмент виробництва як наукова система.

На яких науках базується сучасний менеджмент виробництва.

Місце управлінського рішення в системі менеджменту.

Процедури розробки (прийняття) управлінського рішення.

Система методів менеджменту.

Характеристика окремих методів менеджменту.

Функції менеджменту: сутність, склад, механізм проявлення (використання).

Тема 3. *Виробниче підприємство*

Загальна характеристика менеджменту підприємства.

Сутність поняття “підприємство”.

Основні принципи побудови виробничого підприємства.

Кількісний склад та структура виробничих підприємств по формах власності та характеру діяльності.

Характеристика діючих промислових підприємств, фірми.

Фірми: принципи утворення, види, (класифікація) фірм.

Керуюча та керована системи фірм.

Система економічних зв'язків фірм.

Керуюча система фірми: елементи.

Керована система фірми: підсистеми.

Первісний капітал: склад, джерела, власні та позичкові кошти. Орієнтація.

Менеджмент основного капіталу: об'єкт, методи управління.

Функція основного капіталу, його джерела, виробнича структура.

Активна та пасивна частини основного виробничого капіталу, збільшення активної частини.

Виробнича потужність підприємства, шлях її збільшення та управління ефективним використанням.

Методи визначення виробничої потужності підприємства.

Вартісні показники основних виробничих фондів: їх визначення та управління.

Амортизація основних виробничих фондів і амортизаційний фонд. Методи утворення амортизаційного фонду.

Роль і методи менеджера управління основним виробничим капіталом.

Менеджмент обігового капіталу: об'єкт і методи управління.

Функція обігового капіталу, його джерела, обігова структура.

Виробничі запаси, їх структура стосовно промислового підприємства.

Сфери, які обслуговують обіговий капітал.

Розрахунки потреби в коштах обігового капіталу.

Тривалість та стадії обігу обігових коштів.

Схема обігу обігових коштів.

Роль менеджера та механізми управління обіговими коштами.

Тема 4. Трудовий потенціал підприємства

Склад та структура трудових ресурсів підприємства.

Методи розрахунку потреби в трудових ресурсах.
Показники ефективного використання трудових ресурсів.
Баланс трудових ресурсів підприємства.
Система підбору та закріплення трудових ресурсів.
Організація оплати праці та стимулювання роботи трудових ресурсів.

Тема 5. Менеджмент виробничого процесу

Основні напрями менеджменту виробничого процесу.
Складові виробничого процесу.
Принципи та чинники організації виробничого процесу.
Види виробництва, їх техніко-економічна оцінка.
Характеристика одиничного виробництва.
Характеристика серійного виробництва.
Характеристика масового виробництва.
Основа виробничого процесу: характеристика.
Тривалість виробничого процесу.
Види тривалості виробничого процесу.
Тривалість виробничого циклу: складові.
Тривалість однієї деталеоперації.
Види руху предметів праці.
Послідовний рух, методи його вимірювання.
Паралельно-послідовний рух, методи його вимірювання.
Паралельний рух, методи його вимірювання.
Особливості організації потокового виробництва.
Поняття “такт”, “ритм” роботи потокової лінії, методи вимірювання.
Методи розрахунків кількості робочих місць на одній виробничій операції.
Регламент роботи несинхронізованої потокової лінії.
Графік регламентації роботи прямопоточної потокової лінії.
Характеристика конструкторської підготовки виробництва.
Етапи конструкторської підготовки виробництва.
Характеристика технологічної підготовки виробництва.

Етапи технологічної підготовки виробництва.

Методи визначення економічної діяльності варіанту технологічного процесу.

Поняття інфраструктури виробництва.

Інфраструктура виробництва: склад, характеристика.

Роль менеджера в організації енергетичного господарства: склад господарства, методи управління.

Те ж транспортного господарства: склад, методи управління.

Те ж інструментального господарства: склад, методи управління.

Те ж ремонтного господарства: склад, методи управління.

Те ж складського господарства: склад, методи управління.

Тема 6. Бізнес-передбачення

Основні бізнес-передбачення.

Види бізнес-проектів.

Форми бізнес-проектів.

Основні напрями бізнес-передбачення.

Бізнес-плани: види, їх структура.

Бізнес-документи, що подаються держаним органам для отримання ліцензії на господарювання.

Можливі теми курсових робіт

(по 3-4 курсові роботи по окремих темах на різних підприємствах)

Розробка проекту обґрунтування необхідності та на відкриття (оренду) виробничого підприємства.

Розробка фінансового проекту на покриття витрат на відкриття (оренду) підприємства.

Ескізний проект відкриття виробничого підприємства.

Розробка систем поліпшення управління підприємством (його підрозділом) на прикладі конкретного виробництва.

Вивчення джерел складу капіталу діючого підприємства та розробка пропозицій щодо вивільнення частки капіталу для розширення виробництва (на матеріалах конкретного виробництва).

Вивчення стану функціонування основного капіталу та розробка пропозицій щодо вивільнення частки капіталу для розширення виробництва (на матеріалах конкретного виробництва).

Вивчення стану функціонування обігового капіталу та розробка пропозицій щодо вивільнення частки капіталу для розширення виробництв (на матеріалах конкретних підприємств).

Вивчення стану використання трудових ресурсів з аналізом віддачі виробничих фондів, обігових коштів і продуктивності праці (на матеріалах конкретних підприємств).

Вивчення стану організації виробничого процесу з розробкою пропозицій по поліпшенню використання: основного капіталу, обігового капіталу, трудових ресурсів.

Вивчення трудомісткості виробництва з розробкою пропозицій по поліпшенню використання окремих елементів виробництва (основного, обігового капіталу, трудового потенціалу).

Розробка бізнес-планів (комплексний підхід).

9. Література

Богиня Д.П., Гріньова О.А. Основи економіки праці. К.: Знання-прес, 2000, С.216.

Внукова М.В. Основи факторингу. К.: Знання, 1998, С.174.

Герчикова И.Н. Менеджмент. М.: ЮНИТИ, 1994, С. 678

Гойко А.Ф. Организация рынка финансового капитала и инвестиций в Украине. К.: Будівельник, 1995, С. 208.

Калина А.В. Организация и оплата труда в условиях рынка. К.: МАУП, 1997, С. 300.

Калина А.В., Конева М.И., Яценко В.А. Современный экономический анализ и прогнозирование. К.: МАУП, 1997, С. 271.

Организация, планирование и управление предприятием машиностроения. / под ред. Разумова И.М. М.: Машиностроение, 1982, С. 544.

Гольфердинг Р. Фінансовий капітал. М., 1995, С. 492.

Организация, планирование и управление промышленным предприятием / под ред. Крука Д.М. М.: Экономика, 1982, С.376.

Пельх А.С. Бизнес-план. М.: «Освіта», 1996, С. 96.

Плаков В.А., Пальчевич Г.Т. Економічний аналіз показників праці та фінансового стану підприємства. Кіровоград, 2000, С. 182.

Савельев Е.В. Міжнародна економіка. Тернопіль: Економічна думка, 2001, С. 495.

Соколенко С.І. Глобалізація і економіка України. К.: Логос, 1999, С. 567.

Тян Р.Б., Холод Б.І., Ткаченко В.А. Управління проектами. Дніпропетровськ: Академія управління бізнесом, 2000, С. 223.

Тян Р.Б., Чернищук Н.М. Организация производства. Днепропетровск: Наука і освіта, 1994, С. 254.

Фільштейн Л.М. Фінанси України. Кіровоград: ЦУВ, 1994, С. 162.

Фільштейн Л.М. Грошовий обіг та кредит. Кіровоград: ЦУВ, 1995, С. 64.

Фільштейн Л.М., Плаксов В.А. Планування продуктивності праці та заробітної плати на машинобудівному підприємстві. Кіровоград: КІСМ, 1993.

Хайнман Д.М. Современная макроэкономика: анализ и применение. Т.1,2. М.: Финансы и статистика, 1992, С. 363, С. 372.

Кіровоградський державний технічний університет
Економічний факультет

Кафедра “Економіка праці та менеджмент”

Підготовка фахівців з економіки праці та менеджменту розпочата в 1986 році. Кафедра створена в вересні цього ж року. На кафедрі готуються бакалаври, спеціалісти та магістри зі спеціальностей 8.050109 “Управління трудовими ресурсами” та 7.050201 “Менеджмент організацій”. Фахівці вищеперерахованих категорій займатимуть керівні посади в державних і недержавних органах, інженерно-економічних, економічних структурах, структурах нормування праці та виробництва, організації, оплати праці, фінансів, кредиту, планування, прогнозування, в нових сучасних структурах (біржі, об’єднання тощо).

Фахівці готуються в основному для Центральньо-Українського регіону. Направляються на роботу на промислові, сільськогосподарські, будівельні, транспортні підприємства, в бюджетні сфери, фінансові, кредитні органи, відділи організації праці та заробітної плати державних, кооперативних підприємств, бірж, комерційних, акціонерних структур виробничої та невиробничої сфер.

Підготовка фахівців і магістрів по управлінню трудовими ресурсами здійснюється згідно з рішеннями Держкомосвіти СРСР, Міносвіти України, керівних органів Кіровоградщини за № 22-021/160 від 29 березня 1989 року та № 93-16-77/19 від 1 лютого 1989 року. За ліцензією затверджено підготовку 50 фахівців щорічно. Підготовка зі спеціальності 7.050201 “Менеджмент організацій” розпочата згідно з рішенням Міносвіти України від 11.05.1995 за № 126. Ліцензований обсяг підготовки – 50 фахівців щорічно. За період 1986-2001 років підготовлено на денній та заочній формах навчання 583 фахівці.

Навчальний, науковий процес, виховну роботу на кафедрі ведуть висококваліфіковані фахівці: доктори наук, професори, кандидати наук, доценти, які мають великий стаж наукової, практично-педагогічної роботи. На кафедрі працюють п'ять докторів наук – професорів, 11 кандидатів економічних наук, п'ять старших викладачів, три академіки та член-кореспонденти АЕН України.

Професорсько-викладацький склад спрямовує свої зусилля на розвиток у майбутніх фахівців логічного мислення та виховання практичних навичок на основі застосування сучасних науково-інформаційних систем комп'ютерних технологій, проведення практичних занять та виконання практичних завдань, виробничої і переддипломної практик. Цьому сприяють комп'ютерна база кафедри і факультету, багаторічні зв'язки з виробничими та керівними системами Придніпровського економічного регіону.

Членами кафедри ведеться велика робота по виданню навчальних, методичних посібників, інших матеріалів для навчального процесу. Всі дисципліни повністю забезпечені навчально-методичними комплексами. Кафедрою ведеться наукова робота з проблем праці, управління трудовими ресурсами, менеджменту організацій.

Кафедра готує для себе і регіону наукові кадри. На кафедрі підготовлено 19 кандидатів економічних наук, які працюють у сфері державного управління та на кафедрах економічного факультету КДТУ.

У серпні 1991 року Міносвіти України відкрило при кафедрі аспірантуру за спеціальностями: “Економіка”, “Організація праці”, “Оплата, стимулювання, соціальні проблеми праці”, “Зайнятість населення”. У червні 1993 року Міносвіти та Вища атестаційна комісія України затвердили Спеціалізовану Вчену раду по захисту дисертацій на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за згаданими спеціальностями, а в січні 1996 року та в грудні 1997 року Спеціалізо-

вану Вчену раду перереєстровано. Нині в аспірантурі по спеціальностях кафедри навчається 29 аспірантів денної та заочної форми навчання.

Кафедра веде підготовку фахівців за всіма формами навчання: денною, заочною, скороченою (3 роки; 2,8 року; 1 рік). Щорічно по спеціальностях кафедри та по всіх формах навчання 27,9 – 33,3 відсотка випускників отримують дипломи спеціаліста з відзнакою.

Отримана кафедрою інформація з місць, де працюють фахівці з названих спеціальностей, показує високий фаховий рівень випускників і швидке просування по щаблях росту на посадах, швидку кар'єру.

Позитивним у підготовці фахівців-економістів з управління виробництвом і трудовими ресурсами є реалізація моделі навчання, яка передбачає безперервність та наступність в освіті за схемою “бакалавр-спеціаліст-магістр”.

Завідувачем кафедри з першого дня і до сьогодні є доктор економічних наук, професор, заслужений працівник народної освіти України, відмінник народної освіти України, академік Академії економічних наук України Л. М. Фільштейн.